

PLAN DE INTERNACIONALIZACION “QUESOS FRESCOS DE LA EMPRESA
RANCHOS LOS ALAMOS”

Erick Francisco Cubillos Pulga.
Noviembre 2016.

Universidad Piloto de Colombia.
Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales.
Negocios Internacionales.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION “QUESOS FRESCOS DE LA EMPRESA
RANCHOS LOS ALAMOS”

Erick Francisco Cubillos Pulga.

Proyecto de grado

Dirigido por:

Amparo Medina

Noviembre 2016.

Universidad Piloto de Colombia.
Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales.
Negocios Internacionales.

Dedicatoria

A Dios que hace todo posible, a mis padres que son las personas que más confían en mí
y a mí mismo por mi gran trabajo.

Resumen

El presente proyecto de grado es una investigación que se desarrolla con la finalidad de llevar al mercado internacional los productos de la empresa láctea Rancho los Álamos del municipio de Ubaté Cundinamarca.

El proceso desarrollado para el presente trabajo inicia con el análisis del potencial internacional con el que cuenta la empresa, en él se incluyen las generalidades de la misma y la estructura interna que le permite contar con un producto de calidad tipo exportación. En este primer paso se realiza el análisis DOFA resaltando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan a nivel interno y externo, permitiendo desarrollar un diagnóstico estratégico de la compañía.

En un segundo paso se realiza la inteligencia de mercados en la cual se investigan los mercados potenciales para el desarrollo del plan de internacionalización. Habiendo obtenido como resultado Chile, Estados Unidos, México, Ecuador y El Salvador como las principales opciones, se realiza una comparación de variables cualitativas y cuantitativas que permite la selección del mercado que mayores posibilidades de éxito presenta para el desarrollo del plan. Como resultado de la selección de mercados se plantea a Chile como el mercado que brinda mejores condiciones para la internacionalización de los productos de Rancho los Álamos y se procede con el desarrollo del Estado del Arte, en el que se investigan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen en el desarrollo del plan en el mercado chileno.

En el tercer capítulo se desarrolla el plan de marketing en el que se identifican las estrategias que se tienen en cuenta para el ingreso del producto en el mercado objetivo, en este capítulo se presenta el análisis del marketing mix analizando las variables internas de la actividad en el mercado chileno: producto, precio, plaza y promoción. De igual manera se hace el análisis de las estrategias en el contexto externo con las variables: contexto, consumidor, canal y competencia.

Finalmente se detalla el análisis logístico para el desarrollo del plan, especificando el transporte a utilizar, así como los tiempos y costos que involucra para poder concluir con el análisis financiero el cual determina si el proyecto es o no viable financieramente.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Justificación	3
Planteamiento del problema.....	4
Marco teórico	5
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Capítulo I Análisis del potencial internacional	8
Perfil de capacidades internas	8
Generalidades.....	8
Misión	9
Visión.....	9
Estructura organizacional.....	9
Organigrama	9
Cultura Organizacional	11
Políticas de personal	11
Producción y tecnología.....	14
Proceso de producción	14
Estructura comercial	16
Segmentación de mercados	16
Canales de distribución	16
Análisis externo – inteligencia competitiva	17
Análisis competitivo.	17
Consumo de queso fresco en Colombia.....	18
Análisis DOFA	20
Debilidades	21
Fortalezas	22
Oportunidades.....	23
Amenazas.....	24
Diagnostico estratégico empresarial	24
Variables internas.....	25
Variables externas.....	27
Capítulo II Inteligencia de mercados	30
Mercados potenciales.....	30

Selección de mercado	33
Análisis variables cuantitativas	33
Análisis variables cualitativas	35
Resultados selección de mercados	39
Capítulo III Estado del arte Chile	41
Factores sociales del sector lácteo en el mercado chileno	41
Consumo de queso en chile.....	42
Motivaciones de consumo.....	44
Factores políticos del sector lácteo en el mercado chileno	45
Reglamento Sanitario De Los Alimentos.....	45
Normas de rotulado y publicidad	45
Procedimiento para la importación de alimentos	48
Factores económicos del sector lácteo en el mercado chileno	50
Importaciones chilenas de la partida 040610.....	50
Exportaciones chilenas de la partida 040610.....	52
Cadena de distribución láctea	53
Canales de distribución	54
Productores en chile.....	55
Capítulo IV Mercado objetivo, mercado meta, nicho de mercado	57
Análisis externo – Comuna de Santiago	57
Población	57
Consumo de queso en Santiago	62
Capítulo V Plan de Negocios Internacionales.....	64
Definición de objetivos	64
Objetivo general.....	64
Objetivos específicos	64
Definición de producto	64
Definición de distribución.....	68
Estrategias de acción.....	68
Definición de promoción	68
Definición de precio.....	69
Definición de estrategias.....	71
Dirigidas a la empresa.....	71
Dirigidas al producto.....	72
Dirigidas al mercado	72

Actividades a ejecutar	72
Conclusiones plan de negocio.....	77
Conclusiones	78
Bibliografía	79
Anexos	85
Anexo 1 Reglamento sanitario de los Alimentos	85
Anexo 2 Normas de rotulación y etiquetado.....	87

Lista de tablas

Tabla 1	Productos preferidos por los colombianos en el desayuno	19
Tabla 2	Análisis DOFA - DEBILIDADES.....	21
Tabla 3	Análisis DOFA - FORTALEZAS.....	22
Tabla 4	Análisis DOFA - OPORTUNIDADES.....	23
Tabla 5	Análisis DOFA - AMENAZAS	24
Tabla 6	Principales importadores partida arancelaria 040610 - 2015.....	30
Tabla 7	Principales países importadores de la partida 040610 en el continente americano. 2015	31
Tabla 8	Selección de mercados – Variables cuantitativas Información del mercado 2015	33
Tabla 9	Selección de Mercados - Variables Cuantitativas Comercio exterior del producto.....	34
Tabla 10	Selección de mercados – Variables cuantitativas Costos de transporte marítimo	35
Tabla 11	Selección de mercados – Variables cualitativas.	35
Tabla 12	Matriz de selección de mercados - Calificación y ponderación de mercados.....	38
Tabla 13	Indicadores Socioeconómicos Chile.	41
Tabla 14	Niveles Socioeconómicos Chile	42
Tabla 15	Principales proveedores importaciones chilenas de la partida 040610.....	50
Tabla 16	Exportaciones chilenas de la partida 040610 – 2015.....	52
Tabla 17	Elaboración de quesos en Chile por planta de producción. Periodo Enero-Septiembre 2016	55
Tabla 18	Elaboración de quesos frescos / quesillos por planta de producción. Chile 2015.....	56
Tabla 19	Promedio de edad y distribución por sexo del jefe del hogar, comuna de Santiago.....	59
Tabla 20	Edad promedio de la población residente por agrupaciones vecinales – comuna de Santiago	59
Tabla 21	Distribución de la población residente por tramos de edad	60
Tabla 22	Posición laboral de los consumidores en la comuna de Santiago	60

Tabla 23 Lugar de compras en el hogar. Comuna de Santiago.....	61
Tabla 24 Distribución de los ingresos por hogar en base al sueldo mínimo por agrupación vecinal	61
Tabla 25 Características de los compradores de queso. Provincia de Santiago de Chile.....	62
Tabla 26 Ficha técnica	65
Tabla 27 Descripción producto por presentación	67
Tabla 28 Actividades de promoción	68
Tabla 29 Cronograma de actividades de promoción.....	69
Tabla 30 Precio de Venta al Público Queso Chanco Chile 2015	70
Tabla 31 Precio de Venta al Público Queso Gauda Chile 2015.....	70
Tabla 32 Comparación Precio de Venta al Público quesos. Colombia vs Chile.....	71

Lista de figuras

Ilustración 1 Organigrama Rancho los Álamos	10
Ilustración 2 Diagnostico Variables internas - Debilidades	25
Ilustración 3 Diagnostico Variables Internas - Fortalezas	27
Ilustración 4 Diagnostico Variables Externas – Amenazas	28
Ilustración 5 Diagnóstico Variables Externas - Oportunidades	29
Ilustración 6 Comportamiento importaciones chilenas de la partida 040610 2011-2015.....	51
Ilustración 7 Principales proveedores importaciones chilenas de la partida 040610.....	51
Ilustración 8 Cadena de distribución del sector quesero en chile.	53
Ilustración 11 Queso doble crema Rancho los Álamos.	65

Introducción

La empresa Rancho los Álamos del municipio de Ubaté Cundinamarca, conocida a nivel local como una de las principales productoras de lácteos ha venido presentando un crecimiento significativo en cuanto a producción y visión organizacional. En los últimos años Rancho los Álamos se ha enfocado en tener productos de alta calidad, por lo que se ha preocupado por tener el control de todo el proceso de producción, desde la elaboración de las materias primas con las que alimentan su propio ganado hasta el empaclado y etiquetado de sus productos, lo que le da un importante valor agregado a cada uno de ellos.

Rancho los Álamos cuenta con un portafolio amplio de productos lácteos que va desde yogures y kumis, hasta quesos frescos de diferentes tipos, estos últimos son los que representan el mayor porcentaje de los ingresos de la compañía y son los más vendidos en el mercado local. Actualmente la compañía no cuenta con capacidad de producción disponible para aumentar la oferta de los mismos y la demanda en el mercado tampoco lo exige.

Este proyecto realiza un diagnóstico interno de la empresa y del contexto en el que se encuentra para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se están presentando dentro y fuera de la compañía, así mismo propone la búsqueda de un nuevo mercado en el contexto internacional para justificar el aumento de la producción del principal producto de la empresa, los quesos.

Por medio de una selección de mercados se determina cuáles son los que mayores oportunidades de éxito presentan para el desarrollo de un plan de internacionalización de los productos de la empresa. Teniendo en cuenta variables cualitativas y cuantitativas de cada mercado, en un análisis profundo de las mismas en el que permite realizar una comparación entre ellos y poder calificar cual es el más apropiado para el desarrollo del plan, se selecciona Chile.

Chile como mercado objetivo para el ingreso de los productos de la empresa requiere de un Estado del Arte en el que se estudian las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y

ambientales que influyen en el desarrollo del plan de internacionalización, habiendo tenido esta información se plantea el plan de marketing a desarrollar en el mercado objetivo, determinando el mercado objetivo, meta y nicho de mercado, identificando las características del mercado meta, de los consumidores, y conociendo los aspectos que permiten plantear las estrategias de penetración en el mercado.

Justificación

El presente proyecto representa una idea de negocio viable identificada a través de la necesidad de buscar nuevos mercados para la comercialización de queso fresco doble crema de la empresa Rancho los Álamos, empresa que en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido que permite su expansión.

El desarrollo de este plan de internacionalización busca el beneficio colectivo de quienes se ven involucrados directa e indirectamente con la comercialización de los quesos frescos en un mercado extranjero, especialmente la comunidad del municipio de Ubaté la cual se ve beneficiada pues este plan permite un aumento en la producción, representando aumento en mano de obra, trabajo, calidad de vida para quienes se involucran en esta actividad.

Planteamiento del problema

La empresa Rancho los Álamos dedicada a la producción de lácteos con insumos propios y de alta calidad se encuentra en un punto en el que no puede aumentar su producción de quesos porque la demanda y competencia local no lo permiten. Si bien es cierto que en Colombia existen grandes oportunidades en el sector lácteo, pues se encuentra en crecimiento, son las grandes compañías como Colanta y Alpina las que imponen las reglas del juego en el sector, pues su reconocimiento a nivel nacional y su trayectoria así lo han determinado.

Rancho los Álamos ha venido creciendo en su producción y ventas durante los últimos años, y la mayor parte de sus ganancias se encuentra en la comercialización de sus quesos, especialmente el doble crema, producto que como se menciona anteriormente ha llegado a un punto en el que no se ha podido determinar cómo aumentar la demanda y ventas del mismo. Si bien es cierto que la calidad y el valor agregado de los productos Rancho los Álamos ha sido muy bien aceptada por el mercado local, el aumento de la producción y visión de la compañía requieren mayor demanda para sus productos, por lo cual es necesario encontrar un nuevo mercado para la comercialización de los mismos en pro de la expansión y crecimiento de la compañía. ¿Cuál será el mercado con mayor posibilidad de éxito para la comercialización de productos lácteos inicialmente el queso fresco doble crema?

Marco teórico

La globalización es un fenómeno que insta a las empresas al desarrollo de estrategias que la lleven a la internacionalización, esta internacionalización como lo menciona el profesor Arnoldo Araya “consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización”(Araya Leandro, 2009) proyectando sus actividades a un entorno internacional.

Este deseo u objetivo de internacionalizar las empresas puede estar motivado por diversas pretensiones: “superar la madurez del mercado doméstico, aprovechar el crecimiento de la demanda exterior, buscar una demanda de mayor calidad en el extranjero...o, tratar de adaptarse a una realidad incuestionable del entorno actual como es la globalización” (Claver Cortés & Quer Ramon, 2010) cualquiera que sea el motivo de internacionalizar una empresa se debe tener en cuenta un proceso para su desarrollo.

Este proceso de internacionalización requiere de un análisis de la situación empresarial en el contexto interno y externo tal como lo sugieren Quer y Claver en *La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa* como la primer etapa del proceso de internacionalización denominada por ellos como “análisis de factores de competitividad (país, sector y recursos y capacidades de la empresa)” (Claver Cortés & Quer Ramon, 2010) por lo que para iniciar el proyecto se realiza el análisis interno de la compañía, el análisis de los factores del país, origen y destino y el análisis de los factores sectoriales. Estos análisis permiten tener una visión específica de cómo se encuentra la empresa y el entorno para el desarrollo del plan de internacionalización, siendo de vital importancia el diagnóstico estratégico empresarial que a partir de un análisis de debilidades y fortalezas de cada área de la compañía en el que se debe “analizar, ponderar y evaluar por separado, los aspectos individuales que las integran” (Díaz de Santos, 1995) se logra un detallado diagnóstico de las debilidades y fortalezas por área con las principales variables de cada una, así como de los factores externos que representan amenaza u oportunidad para la compañía.

Habiendo planteado los objetivos para la internacionalización “el siguiente paso sería identificar el mercado o mercados objetivos, es decir, los mercados hacia los cuales va a dirigir sus esfuerzos” (OTERO, 2008) por medio de un análisis de variables que son determinantes para el desarrollo del plan de internacionalización. Esta parte del proceso es un factor crítico para el éxito o fracaso de la internacionalización por lo que el análisis debe incluir variables cuantitativas y cualitativas, las primeras revelaran los datos de los principales indicadores económicos relacionados con el sector al que pertenece la empresa así como los costos para el ingreso al mercado, en el análisis de las variables cualitativas se evalúan los factores que influyen en el comercio entre los mercados y en el desarrollo del plan de internacionalización tales como acuerdos comerciales, normas de origen, certificados de calidad, entre otros. Con este análisis de las variables cualitativas y cuantitativas se determina cual es el mercado que más favorabilidad ofrece para el desarrollo del plan de internacionalización de la empresa y se procede con el Estado del Arte que sentará las bases para el desarrollo de las estrategias para el ingreso del producto al mercado seleccionado.

El plan de internacionalización por ende contempla todo un extenso proceso de investigación que involucra distintos aspectos, los cuales pueden representar el éxito o fracaso del proceso de internacionalización de una compañía.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de internacionalización para los quesos frescos de la empresa Rancho los Álamos del municipio de Ubaté en busca de nuevos mercados que permitan ampliar la oferta y producción de la compañía entre los años 2017-2019.

Objetivos específicos

- Identificar mercados potenciales para la comercialización de queso fresco.
- Determinar cuál será el mercado potencial con mayor oportunidad de éxito para la comercialización de queso fresco.
- Desarrollar un plan de penetración en el mercado seleccionado para la comercialización de queso fresco.

Capítulo I

Análisis del potencial internacional

Perfil de capacidades internas

Generalidades

Rancho los Álamos es una empresa familiar que nace en marzo de 2002 en Ubaté Cundinamarca, capital lechera de Colombia. Inicialmente su meta fue ser la empresa productora de la mejor leche por su calidad para las grandes productoras de lácteos del país. Pero, en abril del 2011 debido a una fuerte temporada invernal y la inundación de su finca, Rancho los Álamos tuvo que iniciar desde ceros.

Con una reestructuración del negocio la empresa decide darle un valor agregado a su producto, transformaron la leche y comenzaron a comercializar derivados lácteos con el recurso de sus propios animales.

Así, y con un plan de cruce de las razas Montbellarde, Holstein y Jersey logran una mejor reproducción de su ganado que garantiza leche proveniente de animales jóvenes en lactancia y con un bajo nivel de células somáticas (Rancho los Álamos, 2016).

Rancho los Álamos en busca de tener el control de la composición de la leche destinada a sus productos, desde el 2012 elabora el alimento para sus vacas con materias primas frescas, compradas y elaboradas directamente por ellos. Lo que permite que junto con un programa de monitoreo diario, personal capacitado y un esquema de trabajo basado en tener vacas felices Rancho los Álamos sea hoy en día una de las principales productoras de lácteos de la región.

Misión

Elaborar productos lácteos 100% frescos y de alta calidad, que puedan ser comercializados en el mercado nacional e internacional y que deleiten a nuestros clientes contribuyendo con una nutrición saludable.

Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos buscando la expansión hacia nuevos mercados, siempre comprometidos con la elaboración de productos de alta calidad.

Estructura organizacional**Organigrama**

Rancho los Álamos es una microempresa familiar y está organizada principalmente por los integrantes de la familia Romero Junca, su fundador el señor Rafael Romero y sus hijos son quienes dirigen la compañía organizados de la siguiente manera:

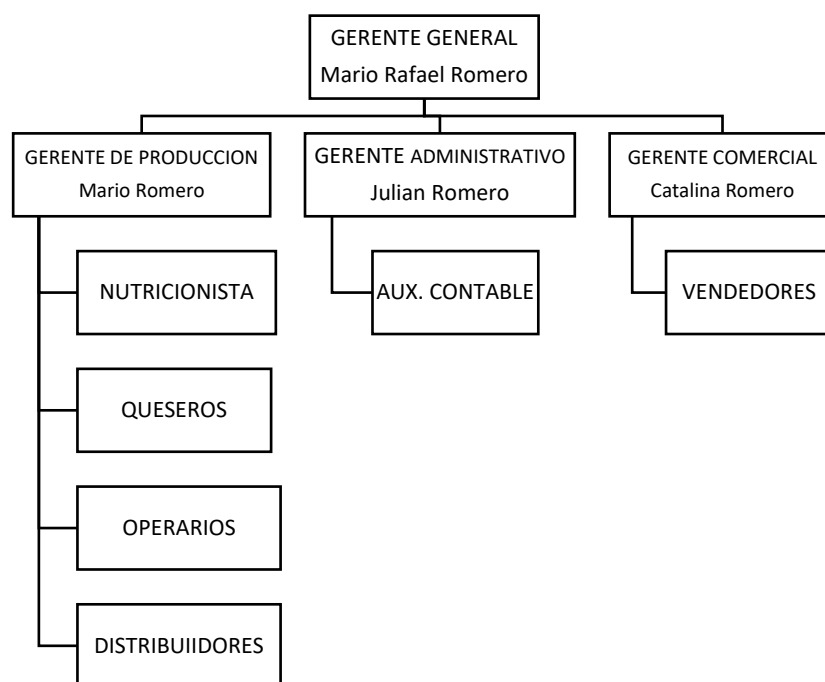


Ilustración 1 Organigrama Rancho los Álamos

Al frente de la empresa se encuentra su fundador el señor Rafael Romero quien es el gerente general, sus hijos son quienes encabezan las gerencias de los diferentes departamentos.

Los departamentos que se encuentran establecidos en la empresa son: departamento de producción, departamento administrativo y departamento comercial.

- Departamento de producción: su gerente Mario Romero, ingeniero industrial, es quien se encarga de la producción tanto de la finca como de la planta de transformación. Junto con el nutricionista determinan qué cantidad de nutrientes se les deben proporcionar a los animales para conseguir la producción de leche deseada. De igual manera supervisa la producción de los lácteos en la planta de transformación, en la que se cuenta con dos queseros y dos operarios de las máquinas de empackado al vacío.

- Departamento administrativo: su gerente Julián Romero, ingeniero industrial, es quien se encarga de las compras y pagos de los insumos que se requieren para la producción. Junto con el auxiliar contable se encargan de llevar a cabo el registro contable de la empresa.

- Departamento comercial: Catalina Romero, administradora de empresas es la gerente comercial, encargada de conseguir nuevos clientes y llevar los productos a más consumidores. En el departamento comercial se encuentran los vendedores de las tiendas propias d Rancho los Álamos.

Cultura Organizacional

Rancho los Álamos tiene como principio de producción la elaboración de productos 100% naturales, fabricados con leche de sus propios animales garantizando leche libre de brucella y tuberculosis, sin hormonas, antibióticos ni extensores. La calidad en la elaboración de sus productos es el máximo valor con el que la empresa cuenta. Su esquema de trabajo se basa en tener vacas felices, en donde se les brinda fundamentalmente bienestar animal. Todos sus animales permanecen en pastoreo, lo que les permite tener un buen estado físico y nutrición saludable.

En Rancho los Álamos trabaja para obtener productos de calidad basándose en el bienestar animal:

Buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios.
Buenas prácticas en la nutrición animal.
Buenas prácticas ganaderas.
Rutina de ordeño.
Certificación de Aftosa, Tuberculosis y Brucella en los animales.
Registro Sanitario INVIMA en los productos lácteos.

Políticas de personal

Rancho los Álamos cuenta con un equipo de 25 trabajadores capacitados en las diferentes áreas para garantizar buenas prácticas en cada actividad. La calidad en cada uno de los procesos exige contar

con equipo altamente capacitado, por lo cual desde el proceso de selección es indispensable atraer colaboradores capaces de incorporar como suyas las exigencias y retos de la compañía.

Reclutamiento

La política de Rancho los Álamos consiste en contratar a colaboradores con conocimiento y experiencia en el sector dotados con capacidades y aptitudes que le permitan establecer relaciones a largo plazo con la empresa.

Rancho los Álamos al ser una empresa familiar incentiva un mayor sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores, integrando las cualidades de los trabajadores con los valores y objetivos de la compañía. Por lo cual, teniendo en cuenta la importancia en la selección del personal, la cual involucra para cada uno de los nuevos colaboradores: compromiso con los objetivos y valores de la compañía y confidencialidad en cada uno de los procesos y procedimientos, la decisión en la selección del personal será únicamente tomada por la persona asignada por la gerencia general de la compañía.

Las personas que integren la compañía deben tomar como suyos los *Principios y valores para la gestión de Rancho los Álamos*:

- Comunicación: el colaborador debe estar dispuesto al dialogo, con disposición a escuchar, informar y dialogar.

- Disposición de ayuda: la cooperación entre trabajadores es un principio indispensable para el trabajo en equipo, el colaborador de Rancho los Álamos debe estar dispuesto al servicio y ayuda en las diferentes áreas.

- Respeto y confianza: el irrespeto en cualquier forma de discriminación, intolerancia o acoso no será tolerado dentro de la compañía. En caso de desacuerdo entre los colaboradores ya sea entre uno y su

superior, o entre uno y su compañero será atendido de manera equitativa, velando por la imparcialidad en cada uno de los casos.

Remuneración

La remuneración de los colaboradores será acorde a la experiencia profesional y la capacidad individual, teniendo en cuenta los niveles de remuneración externos. Los responsables de determinar el valor de la remuneración serán los jefes de cada área junto con el área de recursos humanos y se evaluará la experiencia, las funciones, el nivel de responsabilidad en el cargo y las capacidades y aptitudes del trabajador. Los cargos directivos serán los que representen los valores más elevados de remuneración teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad en la dirección de la empresa.

Formación

La formación hace parte fundamental en el interior de la compañía para su crecimiento y mejora continua. Cada colaborador debe ser consciente de la importancia de la formación con la finalidad de que no sea solo un objetivo de la parte directiva sino un deseo de los colaboradores por su crecimiento personal y profesional.

La capacitación en cada una de las áreas será organizada por la gerencia administrativa y el área de recursos humanos, quienes se encargarán de la planeación de las capacitaciones del personal en cada uno de los procesos, tales capacitaciones no solo involucrarán lo relacionado con sus procesos productivos sino también en distintas áreas que le permitan al colaborador crecer dentro de la compañía.

Evolución y evaluación

Rancho los Álamos ofrece la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa a todos los colaboradores que demuestren aptitudes de crecimiento y potencial de evolución. Esta oportunidad de

crecimiento es evaluada y discutida directamente con el colaborador y representan motivación en las labores diarias de quienes integran la compañía.

La decisión de la evolución de un colaborador en la compañía es impulsada inicialmente por el responsable de cada área según el desempeño diario que haya presentado y se evaluará con el área de recursos humanos y la gerencia administrativa. La posibilidad de evolución será según las necesidades de la compañía.

La evaluación de cada colaborador debe ser regular, preferiblemente una vez al año y será realizada por el responsable directo y el encargado de recursos humanos. En ella se expondrán los aspectos relativos al trabajo del colaborador y se abordarán abiertamente los rasgos positivos y negativos de su desempeño laboral. Así mismo se comentarán los resultados y las posibilidades futuras contempladas por el trabajador y por la compañía.

La evaluación tendrá como resultado el planteamiento de objetivos a los que se les hará debidamente un control y seguimiento para el mejoramiento colectivo. Para los cargos directivos se evaluará teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada dirección.

En caso de resultados negativos continuos se tomará en cuenta la posibilidad de despido, el cual se hará teniendo en cuenta las consideraciones de ley que acarree el mismo.

Producción y tecnología

Proceso de producción

El proceso de producción inicia con la elaboración del concentrado Rancho Los Álamos el cual está compuesto por una mezcla de materias primas a base de maíz. La empresa maneja el control de los alimentos de los animales con el fin de brindarles los requerimientos para la buena producción de leche, su calidad de vida y un nivel de sanidad óptimo.

Rutina de ordeño: la rutina de ordeño está regida bajo los estándares de Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) de FEDEGAN que certifica que “todas las acciones involucradas en el eslabón primario de la ganadería bovina, encaminadas al aseguramiento de la inocuidad de los alimentos carne y leche garanticen la calidad del producto final” (FEDEGAN, 2014) El proceso de ordeño es el siguiente:

Paso 1: Limpieza del área de ordeño

Paso 2: Arreado del ganado

- Paso 3: Amarrado
- Paso 4: Lavado de pezones
- Paso 5: Despunte
- Paso 6: Pre-sellado
- Paso 7: Secado
- Paso 8: Ordeño a máquina
- Paso 9: Sellado

La leche obtenida en el ordeño se almacena directamente desde las máquinas de ordeño a los tanques higienizados que garantizan la no manipulación humana del producto.

Proceso de transformación: Una vez recolectada la leche de los animales, es llevada a la planta de transformación, la cual cumple con los requisitos INVIMA para la producción de quesos frescos, yogurt y kumis. La leche es distribuida según el proceso de transformación, de los 9000 litros que se recolectan diarios, 600 litros son destinados a la producción de queso doble crema, 120 litros a la producción de yogurt y kumis y 180 litros destinados a la elaboración de queso campesino, cuajada, queso cottage y monty, la leche restante es vendida a las principales empresa productoras de lácteos.

Algunas de las técnicas que se utilizan para la elaboración del queso se realizan manualmente, por lo que los productos se reconocen por ser artesanales.

Empacado al vacío: Todos los quesos producidos son sellados y empacados al vacío garantizando calidad e higiene al producto.

Estructura comercial

Segmentación de mercados

El mercado al que Rancho los Álamos dirigió inicialmente su producto “queso doble crema” fue a la población del municipio de Ubaté de los estratos 3 y 4 entre edades de 25 a 50 años. Al haber logrado posicionarse en el mercado local, su objetivo fue posicionarse como el proveedor preferido por los turistas que visitaban el municipio de Ubaté.

En el mercado bogotano su segmento de mercado son las personas de estratos 4 y 5, que buscan cuidar su salud con productos frescos y bajos en grasa.

Canales de distribución

Rancho los Álamos cuenta con tres canales de distribución para sus productos:

Tiendas propias: Rancho los Álamos cuenta con dos tiendas propias comercializadoras de productos lácteos en las que ofrece su variedad de productos: quesos, yogurt, kumis. Estas están ubicadas en el municipio de Ubaté y en la ciudad de Bogotá

Comercializadoras de lácteos: sus principales clientes son las tiendas de lácteos del municipio de Ubaté, ubicadas tanto en el casco urbano del municipio como las que se encuentran a las salidas del mismo quienes comercializan lácteos a los turistas que van de paso a degustar los lácteos de la capital lechera.

Restaurantes y hoteles: comercialmente Rancho los Álamos ha buscado clientes que puedan pagar por la calidad de sus productos, entre ellos se encuentran: Sociedad Hotelera Tequendama, Yogoz, Pamos, Gastronomic, Ofrescos.com.

Análisis externo – inteligencia competitiva

Análisis competitivo.

Se identifican las empresas que son competencia directa de Rancho los Álamos a las productoras de lácteos artesanales y que se encuentran en el mercado bogotano y actualmente exportando.

COLANTA

Cooperativa Lechera Colanta SA es quien lidera la venta y comercialización en el mercado lácteo colombiano, con 50 años de existencia es “el principal exportador de productos lácteos en Colombia y es la marca más recordada por los colombianos” (COLANTA, 2016)

Con una participación del 36% en las ventas de quesos en Colombia (EUROMONITOR, 2015) Colanta se posiciona como el líder del mercado. Con una amplia red de distribución y un diverso portafolio de productos le permiten llegar a los consumidores a través de minoristas tradicionales, y sus precios, por debajo de la media los hace más asequibles que los productos de la competencia.

Colanta es el actual campeón de quesos en Colombia pues en las últimas ediciones de concursos realizados por el Consejo Nacional de la Calidad de la Leche y Prevención de la Mastitis, ha sido merecedor de medallas de oro y galardonado durante seis años con sus quesos como “El Queso del Año”.

Actualmente exporta a Estados Unidos, Venezuela, Canadá, Curazao, San Martin y Guatemala.

ALPINA

Es el segundo en el mercado de quesos en Colombia y espera seguir creciendo a través de la innovación y diversificación de sus productos. Su participación en las ventas de queso en el mercado colombiano es del 25% (PEREZ, 2015)

Actualmente es la empresa que más inversión ha realizado en innovación para el sector quesero, cuenta con gran posicionamiento dentro del mercado y es la segunda marca con mayor recordación por los consumidores.

DEL VECCHIO

Es la tercera compañía en la disputa del mercado quesero en Colombia, cuenta con diferentes puntos de venta propios en el mercado de Bogotá en las que distribuye sus productos.

Consumo de queso fresco en Colombia

El promedio de consumo per cápita de queso en Colombia oscila entre los 1,1 y 1,5 kilogramos al año (CONTEXTO GANADERO, 2015), muy por debajo de la media de países vecinos como Chile y Argentina en los que el consumo por persona es de 9 y 12,4 kilogramos respectivamente, más notable se hace la diferencia al comparar la media con países como Francia y Finlandia en donde el consumo es de 26,7 y 25,6 kilogramos por persona según el Centro Canadiense de información de productos lácteos (Canadian Dairy Information Centre, 2015) lo que representa para la industria grandes retos y gran posibilidad de crecimiento para el sector.

A raíz del bajo consumo de queso en el mercado colombiano se han impulsado diferentes eventos para educar a la población sobre los beneficios y bondades que este ofrece al ser incluido en su dieta diaria. Uno de los principales promotores de estas campañas es el grupo Éxito y Carulla, pues según “cifras Nielsen el 49% del queso consumido por los colombianos se vende en almacenes de cadena, mientras el 41.7% lo hacen los canales tradicionales y el 9.3% los canales independientes en Colombia”

(GRUPO EXITO, 2013) por lo que aumentar la cultura de consumo de queso en Colombia beneficia directamente las ventas del mismo a los almacenes de cadena.

Analizando el consumo de queso en los colombianos se pudo identificar que en los últimos años ha logrado posicionarse en todas las edades y es el desayuno el momento preferido para su consumo. Según una encuesta realizada por la firma Yanhaas para el grupo Éxito, “el 62% de los encuestados consume queso con mayor frecuencia en el desayuno, la segunda preferencia es la cena (25%) seguida del almuerzo (19%) y solo el 10% lo utiliza entre comidas” (FINANZAS PERSONALES, 2013) Así también lo confirma datos Nielsen en los que el queso se ubica como uno de los principales productos preferidos en el desayuno de los colombianos, presente en casi la mitad de los hogares.

Tabla 1
Productos preferidos por los colombianos en el desayuno

<i>Producto</i>	<i>%</i>
Huevos	9%
Pan	8%
Arepa	3%
Café	2%
Chocolate	8%
Quesos	7%

Creación propia. Fuente (NIELSEN, 2016)

Con los datos anteriores se puede concluir que los quesos preferidos por los consumidores son los quesos frescos los cuales son los de mayor presencia a la hora del desayuno.

Análisis DOFA

El análisis DOFA permite tener una visión de la situación interna y externa de la empresa, teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por las que se encuentra actualmente y las que se presentan a futuro influyendo directamente en el cumplimiento de la Misión y Visión de la compañía. Por medio del análisis DOFA se tienen en cuenta las variables internas y externas identificadas en la empresa cubriendo el mínimo de escenarios funcionales de la organización empresarial: área de gestión humana, área financiera, área de gestión técnico-productiva, área de gestión comercial.

Cada variable será evaluada según el grado de incidencia en el cumplimiento de la Misión y Visión de la compañía para posteriormente elaborar un diagnóstico que permita tener una visión general de la empresa y su capacidad interna.

Criterios de calificación

Para cada aspecto (amenaza, oportunidad, fortaleza, debilidad) se evaluará el grado en el que puede llegar a afectar o beneficiar el indicador de cada área de la compañía al desarrollo de la misión y visión de la misma, considerando que puede llegar a ser una amenaza Alta (A), Media (M) o Baja (B), una oportunidad Alta (A), Media (M) o Baja (B), una debilidad Alta (A), Media (M) o Baja (B) o una fortaleza Alta (A), Media (M) o Baja (B).

La calificación que se asignará a cada situación será teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Amenazas: Entendido como toda situación externa que afecta o puede afectar en forma negativa el cumplimiento de la Misión o la Visión de la empresa. Se califica el grado de amenaza para cada situación de la siguiente forma:

Amenaza A (Alta) Es un hecho negativo hoy o en el corto plazo (un año o menos)

Amenaza M (Media) Es una tendencia firme negativa en el mediano plazo (más de un año, menos de tres)
 Amenaza B (Baja) Existe la probabilidad de que sea negativo su impacto y suceda en el largo plazo, es decir a más de tres años.

- Oportunidades: Entendidas como toda situación externa que favorece o puede favorecer el cumplimiento de la Misión o Visión de la empresa. Se evalúa el grado de oportunidad para cada situación de la siguiente manera:

Oportunidad A (Alta) Es una situación favorable hoy o en el corto plazo, es decir a menos de un año.
 Oportunidad M (Media) Es una tendencia firme, la cual es favorable al mediano plazo (más de un año, menos de tres años)
 Oportunidad B (Baja) Probabilidad de ocurrencia en el largo plazo, a más de tres años.

- Debilidades: Entendidas como toda situación interna que limita o impide el cumplimiento de la Misión o Visión y que no permite aprovechar una oportunidad o refuerza una amenaza. Se evalúa el grado de la siguiente manera:

Debilidad A (Alta) Es totalmente deficiente hoy en la empresa y no hay acciones para mejorarla.
 Debilidad M (Media) Es deficiente y hay algunas acciones aisladas para mejorarla en el corto o mediano plazo.
 Debilidad B (Baja) Existen acciones correctivas para mejorar.

- Fortalezas: Entendidas como toda situación interna que favorece el cumplimiento de la Misión y Visión empresarial y que permite aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas externas. Las fortalezas son calificadas de la siguiente manera:

Fortaleza A (Alta) Totalmente desarrollada en la empresa, requiere solo ajustes mínimos.
 Fortaleza M (Media) Existe, funciona bien y hay acciones concretas para mejorar aún más.
 Fortaleza B (Baja) Funciona aceptablemente y hay acciones generalizadas y concretas para mejorar.

Debilidades

Tabla 2
Análisis DOFA - DEBILIDADES

AREA	DEBILIDAD	CAL
-------------	------------------	------------

Financiera	No utilizan indicadores financieros para la toma de decisiones.	A
Comercial	Su infraestructura de canales de distribución en el mercado bogotano es deficiente.	M
Comercial	Su participación en el mercado bogotano es baja.	B
Comercial	No cuentan con capacidad, cultura ni uso de investigación del mercado.	A
Comercial	No disponen de manejo y gerenciamiento de plan de mercado.	A
Comercial	Su portafolio de clientes es amplio pero le falta enfoque.	M
Comercial	No cuenta con políticas comerciales definidas.	M
Comercial	No cuenta con índices de satisfacción al cliente – postventa	B
Comercial	Su nivel de competitividad por precio es bajo, pues sus competidores ofrecen productos similares a menores costos.	B
R.R.H.H	Su equipo gerencial no cuenta con un alto nivel de recursividad y creatividad en la toma de decisiones.	B
R.R.H.H	Nivel de confidencialidad bajo	B
R.R.H.H	No cuentan con planeación estratégica por áreas.	B
Técnico	Planeación estratégica del área	M
Técnico	Capacidad e infraestructura	A
Técnico	Capacidad de innovación y desarrollo tecnológico	B
Técnico	Competitividad tecnológica frente a competencia	A
Técnico	Capacidad de producción	M

Creación Propia. Elaborado con datos de la compañía.

Fortalezas

Tabla 3
Análisis DOFA - FORTALEZAS

ÁREA	FORTALEZA	CAL
Financiera	Cuentan con una estructura para la definición y manejo de precios.	M
Financiera	Su estructura de costos y sistemas financieros es eficiente.	M
Financiera	Cuentan con un alto nivel de acceso a recursos financieros.	A

Financiera	Llevar índices de costos de distribución.	M
Financiera	El nivel de rentabilidad del negocio es del 30%	M
Financiera	El nivel de capital de trabajo es óptimo y suficiente para la producción.	B
Financiera	Su producción está por encima del punto de equilibrio lo que les permite generar ganancias.	B
Financiera	El manejo de sus compromisos tributarios es eficiente.	M
Financiera	Su índice de solvencia es alto, actualmente se encuentran sin deudas y compromisos.	A
Financiera	Cuentan con capacidad de inversión actualmente.	B
Comercial	La tendencia de crecimiento en los últimos años ha sido positiva, siendo esta de un 25%	M
Comercial	El índice de preferencia y posicionamiento empresarial es alto, pues es un producto de alta calidad 100% fresco.	B
Comercial	Su participación en el mercado ubatense es alta, pues está presente en los principales puntos de comercialización de lácteos del municipio y cuenta con punto propio.	M
Comercial	Cuenta con un amplio portafolio de productos derivados lácteos (quesos: doble crema, cottage, sabana, montty, mozzarella; yogurt, crema de leche, entre otros)	M
R.R.H.H	Su nivel de destreza, especialización y capacitación es alto, cuenta con un equipo altamente calificado para cada proceso.	B
R.R.H.H	Calidad de trabajo	B
R.R.H.H	Capacidad de generación de empleo y competitividad administrativa	B
R.R.H.H	Su equipo directivo cuenta con los conocimientos suficientes y experiencia en el sector lácteo para dirigir la compañía.	M
R.R.H.H	El clima laboral y organizacional.	M
R.R.H.H	La cultura de mejoramiento continuo está presente en cada colaborador de la compañía.	B
Técnico	Nivel tecnológico - Antigüedad de equipos - mantenimiento	M
Técnico	Cultura hacia políticas de gestión de calidad	B
Técnico	Infraestructura de logística y cadena de abastecimiento	B
Técnico	Distribución física de la planta	M
Técnico	Índice de calidad producto-empaque	A
Técnico	Planeamiento de gestión ambiental	M

Creación Propia. Elaborado con datos de la compañía.

Oportunidades

Tabla 4
Análisis DOFA - OPORTUNIDADES

OPORTUNIDAD	CAL
--------------------	------------

Existen programas gubernamentales de apoyo empresarial para el sector lácteo colombiano.	A
El sector ha presentado un crecimiento del 105%	M
No existe dependencia de proveedores pues Rancho lo Álamos elabora el concentrado para su ganado del cual obtiene la leche para la elaboración de sus productos.	B
Situación geográfica	A
El nivel de acceso a nuevas tecnologías es alto.	M
El tamaño y potencial del mercado.	A
Facilidad de acceso a canales nacionales	B
Tendencias de consumo y hábitos de compra	M
Disposiciones y reglamentaciones gubernamentales	A
Creación Propia. Elaborado con datos de la compañía.	

Amenazas

Tabla 5
Análisis DOFA - AMENAZAS

AMENAZA	CAL
El sector presenta barreras para su entrada, pues la competencia es alta y los precios con los que se entrará a competir en el mercado son bajos.	M
Están tomando fuerza los productos sustitutos lácteos, cada vez más ingresan productos elaborados con leche en polvo y lacto sueros que reducen los costos de producción así como el precio al consumidor.	M
La capacidad de respuesta de la competencia es alta, pues en el mercado se encuentran grandes productores como Alquería, Colanta, Alpina que cuentan con un músculo financiero bastante fuerte y gran presencia en el mercado.	A
Tendencias de consumo y hábitos de compra es tanto oportunidad como amenaza, amenaza para los quesos doble crema, pues las tendencias de consumo están orientadas a productos bajos en grasa.	M
Cambios fuertes de comportamiento climático, es una amenaza de alto impacto para la producción.	A
Creación Propia. Elaborado con datos de la compañía.	

Diagnostico estratégico empresarial

Teniendo como base la información relacionada en el análisis DOFA se procede con la tabulación de las variables seleccionadas así como de la calificación asignada a cada una según la observación y análisis objetivo realizado a cada área de la empresa Rancho los Álamos del municipio de Ubaté.

El diagnostico permite determinar cómo está la empresa internamente y evaluar su desempeño en el entorno externo

Variables internas

Según el diagnóstico en el que se analizan las variables internas se determina la participación porcentual de cada área frente a las fortalezas y debilidades de la empresa, a través del mismo se concluye lo siguiente:

Debilidades:

Con un total de 44 variables internas analizadas, 17 fueron identificadas como debilidades dentro de la compañía, siendo el área comercial y el área técnica productiva las que mayor número de debilidades presentaron, tal como lo muestra la ilustración 2.

ÁREA ESTRATÉGICA	D	%	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
CONTABLE/FINANCIERA	1	5,9	1	0	0
COMERCIAL	8	47,1	2	1	5
TÉCNICO PRODUCTIVA	5	29,4	2	2	1
TALENTO HUMANO	3	17,6	0	0	3
TOTALES	17	100,0	5	3	9
			29%	18%	53%

Ilustración 2 Diagnostico Variables internas - Debilidades

Con un porcentaje de 47,1% el área comercial es la que mayor responsabilidad presenta en las debilidades de la compañía, en donde se evidencia la ausencia del uso de investigación de mercados y el gerenciamiento de plan de mercadeo para la consecución de la Misión y Visión de la compañía. Hay que notar que las debilidades del área comercial en su mayoría son de bajo impacto, lo que significa que por medio de acciones correctivas pueden ser disminuidas estas debilidades.

El área que ocupa el segundo lugar en las debilidades de la compañía es la técnico productiva con un porcentaje de 29,4%. En esta área las principales debilidades están relacionadas con la capacidad de producción de la compañía pues hasta la fecha su capacidad de producción instalada es igual a la capacidad usada, lo que significa que para aumentar la producción debe realizarse inversión en equipos y tecnología.

A nivel general se puede identificar que el mayor número de debilidades son de impacto bajo, lo que indica que la mayoría de debilidades identificadas están siendo disminuidas con la aplicación de acciones correctivas.

Fortalezas:

En cuanto a las fortalezas fueron 27 las variables que favorecen la consecución de la Misión y Visión de la compañía, y es el área financiera la que más aporta a ello tal como lo muestra la ilustración 3:

ÁREA ESTRATÉGICA	F	%	IMPACTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO
CONTABLE/FINANCIERA	10	37,0	3	5	2
COMERCIAL	4	14,8	1	3	0
TÉCNICO PRODUCTIVA	6	22,2	2	3	1
TALENTO HUMANO	7	25,9	4	3	0
TOTALES	27	100,0	10	14	3
			37%	52%	11%

Ilustración 3 Diagnostico Variables Internas - Fortalezas

Con un porcentaje de 37% el área contable/financiera es la que más fortalezas presenta dentro de la compañía, fortalezas representadas por el nivel de acceso a recursos financieros con los que cuenta la empresa y el índice de solvencia para el manejo de deudas.

El área que ocupa el segundo lugar en el análisis de las fortalezas de la compañía es el área de Talento Humano en las que sobresalen el perfil del equipo directivo y el clima organizacional y laboral.

A nivel general se puede observar que la mayoría de fortalezas cuentan con un impacto medio lo que significa que actualmente existen acciones concretas para mejorarlas aun más.

Variables externas

Con el diagnóstico de variables externas se puede identificar el grado de amenazas y oportunidades al que se enfrenta la compañía en el contexto externo. Se tuvieron en cuenta 14 variables externas de las cuales se concluyó lo siguiente:

De las 14 variables analizadas el 35,7% representa amenaza para la empresa y, el 64,3% restante representa oportunidades para el desarrollo de la Misión y Visión de la misma

Amenazas

Fueron 5 variables externas identificadas como amenazas para la compañía, de las cuales las principales son la capacidad de respuesta de la competencia y los cambios fuertes de comportamiento climático, teniendo en cuenta que la producción se ve directamente afectada por la falta de lluvias en el hato de ganado y de igual manera por lluvias intensas.

VARIABLES EXTERNAS	A	%	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
	5	100,0	2	3	0
	35,714286	%			

Ilustración 4 Diagnostico Variables Externas – Amenazas

Oportunidades:

Con un 64% son más las oportunidades que se presentan en el análisis de las variables externas, esto gracias a las tendencias de consumo que los estudios reflejan, el potencial del mercado y el apoyo gubernamental al sector lácteo en Colombia.

VARIABLES EXTERNAS	O	%	IMPACTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO
	9	100,0	2	3	4
	64,285714	%			

Ilustración 5 Diagnóstico Variables Externas - Oportunidades

Capítulo II

Inteligencia de mercados

En la segunda fase del proyecto se identifica y evalúa los mercados potenciales para la comercialización del producto, tras un análisis comparativo se selecciona el que mayores oportunidades represente para el negocio.

Mercados potenciales

La investigación a realizar para determinar los mercados potenciales será teniendo en cuenta el nivel de importaciones de la partida arancelaria del producto a nivel mundial, en este caso la partida es 0406100000 Queso fresco (sin madurar) incluido el del lactosuero y requesón.

Tabla 6
Principales importadores partida arancelaria 040610 - 2015

N°	IMPORTADORES	INDICADORES COMERCIALES		
		Valor importada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad importada en 2015 (TNS)
	Mundo	5349379	444252	1620974
1.	Italia	650625	40527	214213
2.	Reino Unido	517770	-323372	189622
3.	Alemania	426756	835524	129211
4.	Japón	385102	-384818	98941
5.	Francia	344890	263688	87985
6.	Corea, República de	314641	-313786	74178
7.	Países Bajos	254923	-128447	102542
8.	España	201790	-79203	71008
9.	Bélgica	190124	17483	56977
10.	Rusia, Federación de	124550	-103094	51571

11.	Arabia Saudita	124392	-93068	30436
12.	China	101646	-101646	23468
13.	Suiza	101623	-75137	20969
14.	Austria	96776	6571	30162
15.	Estados Unidos de América	86512	347894	12531
16.	Polonia	85018	108822	25689
17.	Suecia	84360	-66600	24502
18.	Finlandia	80148	-78524	29481
19.	Irlanda	65741	-38836	18645
20.	República Checa	63341	-14754	23219

Creación Propia. Datos tomados de (CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (ITC),
2016)

Según la tabla anterior los principales importadores de la partida 040610 Quesos frescos (sin madurar) incluidos el del lactosuero y el requesón son Italia, Reino Unido y Alemania. Pero teniendo en cuenta el tiempo de duración de los productos lácteos, se tendrá en cuenta los principales mercados del continente americano para la comercialización de los productos bajo la partida arancelaria en mención, teniendo en cuenta la cercanía y las facilidades comerciales.

Tabla 7
Principales países importadores de la partida 040610 en el continente americano. 2015

N°	IMPORTADORES	INDICADORES COMERCIALES		
		Valor importada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad importada en 2015 (TNS)
	Mundo	5349379	444252	1620974
1.	Estados Unidos de América	86512	347894	12531
2.	México	51219	-47213	13251
3.	Chile	38525	-37866	9553
4.	El Salvador	35602	-35161	9960
5.	Brasil	25404	-22790	7795
6.	República Dominicana	14218	-14158	3020

7.	Guatemala	9832	-9815	2375
8.	Panamá	7365	-7181	1470
9.	Guyana	6556	-6555	1438
10.	Perú	6038	-5665	1409
11.	Bahamas	5949	-5949	1262
12.	Honduras	5812	6013	2775
13.	Colombia	4255	-2900	706
14.	Canadá	3724	5982	584

Creación propia. Datos tomados de (CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (ITC),
2016)

Según la información anterior los principales importadores de la partida 040610 en el continente americano son: Estados Unidos, México, Chile y El Salvador, los cuales, a excepción de El Salvador y junto con Perú, Bolivia y Ecuador son identificados por Procolombia como “los principales mercados para el crecimiento de la industria colombiana de lácteos a través de las exportaciones” (PORTAFOLIO, 2015) y se resalta a México como uno de los más dicientes pues sus importaciones de productos lácteos representaron una tasa de crecimiento compuesta de 9,8% entre 2010 y 2014, siendo la leche en polvo el principal producto, seguido por los quesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, los mercados seleccionados como potenciales para el desarrollo del proyecto son: Chile, Ecuador, México, Estados Unidos y El Salvador de los cuales se realizará un análisis comparativo para determinar el mercado con mayores posibilidades de éxito para el desarrollo del proyecto.

Selección de mercado

Para determinar el mercado que ofrece mayores oportunidades de éxito en el desarrollo del plan de internacionalización se analizan las variables cualitativas y cuantitativas de los mercados previamente seleccionados, éstas variables tendrán una ponderación acorde a la relevancia de la misma en el desarrollo del plan de internacionalización, de igual manera se evaluará cada mercado según la variable lo que permitirá determinar el mercado de mayor potencial.

Análisis variables cuantitativas

Tabla 8
Selección de mercados – Variables cuantitativas
Información del mercado 2015

Variable	Chile	Ecuador	México	EEUU	El Salvador
Superficie	756.096 km2	283.560 km2	1'793.000 km2	9'834.000 km2	21.041 km2
Población	17.948.140	16.144.360	127.017.220	321.418.820	6.126.580
PIB US\$ 2015 (Millón)	240.215,71	100.871,77	1.144.331,34	17.946.996,00	25.850,20
PIB per cápita US\$ 2015	13.383,9	6.248,1	9.009,3	55.836,8	4.219,4
Crecimiento PIB per cápita (% anual) 2015	1,0	-1,2	1,2	1,6	2,1
Riesgo de no pago a 2013					
Importaciones totales 2015 (Millón USD a precios actuales)	63.038,71	21.517,97	405.280,49	2.307.945,63	10.415,60
Exportaciones totales 2015 (Millón USD a precios actuales)	63.362,19	18.330,61	380.772,02	1.504.914,35	5.484,90
Balanza Comercial 2015(millón US\$)	323,48	-3.187,36	-24.508,47	-803.031,28	-4.930,7
Índice de Competitividad Global 2015	4,58	4,07	4,29	5,61	3,87

Índice Doing Business 2015	48°	117°	38°	7°	86°
----------------------------	-----	------	-----	----	-----

Creación propia. Datos tomados del Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2016)

Tabla 9
Selección de Mercados - Variables Cuantitativas Comercio exterior del producto

Variable	Chile	Ecuador	México	EEUU	El Salvador
Arancel promedio para Colombia / general (MACMAP, 2015)	0% / 6%	0% / 20%	0% Cupo libre de arancel ¹ / 45%	0% / 25%	40% / 40%
Importaciones del producto desde Colombia 2014 (USD)(TRADE MAP, 2016)	366.000	0	0	755.000	0
Importaciones del producto desde Colombia 2015	598.000	0	0	2.050.000	0
Crecimiento promedio de las importaciones % 2011-2015	24,9%	-	-	121%	-
Precio de referencia 1KG en US\$(PRECIOSMUNDI, 2016)	8,28	5,0	4,74	10,6	4,8

Creación propia. Datos tomados de PreciosMundi.com, MacMap, TradeMap

¹Cupo agregado libre de arancel de tres mil trescientos ochenta y dos toneladas métricas (3.382). Los cupos de exportación serán establecidos a prorrata, teniendo en cuenta la cantidad solicitada. a las empresas con plantas procesadoras de productos lácteos, certificadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y habilitadas por la autoridad sanitaria de México para exportar a ese país (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, 2015)

Tabla 10
Selección de mercados – Variables cuantitativas
Costos de transporte marítimo

Variable	Chile	Ecuador	México	EEUU	El Salvador
Valor contenedor 20 pies USD(COLOMBIATRADE, 2016)	400	350	400	2235	859
Valor contenedor 40 pies USD	600	450	540	3798	1929
Tiempo de tránsito (días)	7 (BUN-SAI)	1 (BUN-GYE)	3 (CTG-VRC)	9 (CTG-NYO)	11 (CTG-ACJ)

Creación propia. Datos tomados de ColombiaTrade.

Análisis variables cualitativas

Tabla 11
Selección de mercados – Variables cualitativas.

Variable	Chile	Ecuador	México	EEUU	El Salvador
Acuerdos comerciales con Colombia	Acuerdo de Libre Comercio Colombia-Chile	CAN	TLC Colombia-México.	TLC Colombia-EEUU	TLC Colombia - Triángulo del Norte
Tratados de doble tributación	Convenio B138	N/E	Convenio B143	Convenio B147	N/E
Permisos sanitarios/fitosanitarios	Reglamento Sanitario de los Alimentos Procedimiento para la importación de alimentos Certificado Sanitario emitido por la Autoridad Oficial Competente de Colombia	Requisitos de la norma NTE INEN 1528 Certificado zoosanitario emitido por la autoridad sanitaria oficial del país de origen	Permiso SAGARPA Permiso Secretaría de Salud	Registro ante la FDA	Autorización zoosanitaria del MAG / Producto deberá ser registrado en Depto. Higiene de los Alimentos(DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EL SALVADOR, 2016)
Normas técnicas		Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN	NOM-144-SEMARNAT-2012 Embalaje en		

				076 Leche y productos lácteos	madera		
Licencias importación	de	N/A	N/A	N/A	N/A	Permiso del ministerio de salud pública y asistencia social	
Normas de origen		Certificado de origen	Certificado de origen oficial	Reglas de origen establecidas en el TLC	No es obligatorio pero facilita el uso del tratado.	Certificado de origen oficial	
Certificaciones calidad	de		Certificado emitido por un organismo acreditado por la OAE			Certificado sanitario oficial y certificado de libre venta oficial.	
Empaque, embalaje y etiquetado		Guía legal sobre etiquetado de los alimentos	Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022.	Norma oficial mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010	Requisitos de etiquetado de la FDA	Requerimientos de etiquetado	
Registro de marcas y otros requisitos		Decreto Nº 156 de 22/10/1998 Requisito de pasar a través de un puerto de aduanas específico.		Certificado de cupo expedido por la Secretaría de Economía			

Creación Propia. Datos tomados de portal aduanas México /Dirección general de aduanas El Salvador /Normalizacion.gob.ec /Aladi.

Para determinar el mercado que mayores oportunidades de éxito ofrece para el desarrollo del plan de internacionalización fueron evaluadas de 1 a 5 cada una de las variables analizadas anteriormente, dándole una ponderación del 50% a las variables cuantitativas y un 50% a las variables cualitativas. Los resultados obtenidos del análisis para la selección de mercados y la ponderación dada a cada variable se encuentran en la *Tabla 12 Matriz de selección de mercados*. En la que se le dio mayor importancia a las variables relacionadas con el comercio exterior del producto y a los costos de transporte, por lo que fueron variables determinantes a la hora de marcar las diferencias entre los resultados de los países. En

cuanto a las variables cualitativas la que tuvo mayor importancia fue la variable correspondiente a los acuerdos comerciales entre Colombia y los mercados analizados.

Tabla 12 Matriz de selección de mercados - Calificación y ponderación de mercados

VARIABLES CUANTITATIVAS 50%		%	CHL		ECU		MEX		USA		SLV	
INFORMACIÓN DEL MERCADO - País												
Superficie KM2	1%	4	0,04	4	0,04	5	0,05	5	0,05	4	0,04	
Población	1%	3	0,03	3	0,03	4	0,04	5	0,05	3	0,03	
PIB US\$ 2015 (Millón)	1%	4	0,04	3	0,03	5	0,05	5	0,05	3	0,03	
PIB per cápita US\$ 2015	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12	5	0,15	3	0,09	
Crecimiento PIB per cápita (% anual) 2015	1%	5	0,05	2	0,02	5	0,05	5	0,05	5	0,05	
Importaciones totales 2015 (Millón USD a precios actuales)	1%	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	
Exportaciones totales 2015 (Millón USD a precios actuales)	1%	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	
Balanza Comercial 2015 (millón US\$)	1%	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	
Índice de Competitividad Global 2015	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12	5	0,15	3	0,09	
Índice Doing Business 2015	3%	4	0,12	3	0,09	4	0,12	5	0,15	3	0,09	
COMERCIO EXTERIOR DEL PRODUCTO												
Arancel promedio para Colombia / general	5%	5	0,25	5	0,25	4	0,2	5	0,25	1	0,05	
Importaciones del producto desde Colombia 2014 (USD)	3%	5	0,15	1	0,03	1	0,03	5	0,15	1	0,03	
Importaciones del producto desde Colombia 2015	3%	5	0,15	1	0,03	1	0,03	5	0,15	1	0,03	
Crecimiento promedio de las importaciones % 2011-2015	4%	5	0,2	1	0,04	1	0,04	5	0,2	1	0,04	
Precio de referencia 1 KG en US\$	4%	5	0,2	3	0,12	3	0,12	5	0,2	3	0,12	
COSTOS DE TRANSPORTE												
Transporte marítimo												
Valor contenedor 20 pies USD	5%	4	0,2	5	0,25	4	0,2	2	0,1	3	0,15	
Valor contenedor 40 pies	5%	4	0,2	5	0,25	4	0,2	2	0,1	3	0,15	
Tiempo de tránsito (días)	5%	3	0,15	5	0,25	4	0,2	2	0,1	1	0,05	
TOTAL POND. VARIABLES CUANTITATIVAS	50%		2,17		1,82		1,72		2,05		1,19	
VARIABLES CUALITATIVAS 50%												
ACCESO AL MERCADO												
Acuerdos comerciales con Colombia	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	
Tratados de doble tributación	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	
Permisos sanitarios/fitosanitarios	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	
Normas técnicas	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	
Licencias de importación	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	
Normas de origen	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	5	0,25	4	0,2	
Certificaciones de calidad	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	
Empaque, embalaje y etiquetado	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2	5	0,25	
Registro de marcas y otros requisitos	5%	4	0,2	5	0,25	4	0,2	5	0,25	5	0,25	
TOTAL POND. VARIABLES CUALITATIVAS	50%		2,4		2,45		2,4		2,45		2,45	
TOTAL POND. VAR. CUALIT. Y CUANTIT. (100%)												
Calificación de producto	100%		4,57		4,27		4,12		4,5		3,64	

Creación propia.

Nota. Celdas en verde corresponden a la calificación, celdas en naranja corresponden al resultado del mercado por variable según ponderación.

Resultados selección de mercados

En la tabla anterior se puede observar que según la calificación para cada mercado, Chile es quien presenta mayores posibilidades de éxito para el desarrollo del plan de internacionalización. Las diferencias que posicionan a este como la mejor opción entre los mercados seleccionados se centran principalmente en las importaciones históricas del producto desde Colombia, los costos de transporte y el tiempo de tránsito.

Analizando las variables cuantitativas podemos concluir lo siguiente:

- El mercado que presenta mejores condiciones del mercado es Estados Unidos quien obtuvo una calificación de 5 en todas las variables referentes a la información del mercado, sobresaliendo con su Índice de Competitividad Global y su Índice Doing Business 2015.

- El Salvador y México son mercados con barreras arancelarias para el producto bajo la partida 0406100000 proveniente de Colombia, por lo cual su calificación fue inferior a la de los otros mercados.

- Únicamente Estados Unidos y Chile han presentado importaciones del producto desde Colombia, por lo que su calificación es de 5 para cada uno y de 1 para el resto de mercados.

- El precio de referencia en Estados Unidos y Chile para 1 KG de queso fresco es de USD 8.8 y USD 10.6 respectivamente, siendo los mejores entre los cinco mercados analizados, por lo cual su puntuación es de 5.

- El mercado que menores costos de transporte y menor tiempo de tránsito presenta es Ecuador, mientras que el más costoso y que mayor tiempo de tránsito requiere es Estados Unidos.

Haciendo un análisis de los resultados de la matriz de selección se puede observar que la diferencia entre Chile y Estados Unidos es baja (Chile 4.57, Estados Unidos 4.50) lo que ubica a Estados Unidos como un mercado alternativo y a Chile como el mercado objetivo del proyecto. Esta pequeña

diferencia radica principalmente en los resultados de cada país en costos de transporte y tiempo de tránsito de la mercancía. Viendo los datos de la Tabla 10 se puede observar que los costos de transporte a Estados Unidos alcanzan a cuadruplicar los costos de transporte a Chile, por lo cual la calificación para el primero es de 2 y la del segundo es de 4. Así mismo, teniendo en cuenta el tiempo de tránsito se puede observar que Chile cuenta con mejor calificación que Estados Unidos al requerirse 7 días para el transporte hacia el primero y 9 hacia el segundo, otorgándole una calificación de 3 para Chile y de 2 para EEUU. Estos fueron los puntos que terminaron posicionando a Chile como mejor mercado que Estados Unidos.

Capítulo III

Estado del arte Chile

El mercado seleccionado según la matriz de selección fue Chile, realizando la comparación entre las variables cuantitativas y cualitativas fue el que mayor puntaje obtuvo.

Factores sociales del sector lácteo en el mercado chileno

La siguiente tabla muestra en resumen la situación socioeconómica de Chile:

Tabla 13
Indicadores Socioeconómicos Chile.

INDICADOR	INDICE
Capital	Santiago de Chile
Producto Interno Bruto (PIB) (Millón USD)	240.215,71
PIB per cápita (USD)	13.383,9
Crecimiento del PIB	2,06%
Riesgo país	Aa3
Inflación	4,32%
Población	17,948,141.0
Tasa de crecimiento poblacional % anual	1
Salario Mínimo legal	250000 pesos (356 USD)
Canasta básica de alimentos	39962 pesos
Nivel de desempleo	6,9%

Creación propia. Datos tomados de Banco Mundial / Instituto Nacional de Estadística INE Chile

Niveles socioeconómicos en Chile

Tabla 14
Niveles Socioeconómicos Chile

Nivel	Calificación	Población	Porcentaje
E2	Pobres extremos	717.925	4%
E1	Pobres moderados	1.597.384	8,9%
D	Vulnerables	4.343.450	24,2%
C3	Clase media baja	5.222.908	29,1%
C2	Clase media Tipica	3.212.717	17,9%
C1b	Clase media emergente	1.597.385	8,9%
C1a	Clase media acomodada	753.822	4,2%
B2	Clase alta	358.962	2,3%
B1		107.688	0,6%
A		53.845	0,3%

Creación propia. Datos tomados de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM, 2015)

La estructura socioeconómica en Chile se encuentra clasificada en 10 niveles según los ingresos y condiciones de vida de cada habitante. Se dice que las personas que pertenecen a la clase alta son los de los niveles A, B1, B2 y la población perteneciente a esta clase como se puede observar en la tabla 13 representa el 3,2% de la población total, en la clase media se ubican los niveles C1a, C1b, C2, C3 y es en donde se encuentra ubicada la mayor cantidad de población, siendo esta del 60,1%. Finalmente se encuentra la clase baja en donde se ubican los niveles D, E1, E2 denominados: vulnerables, pobres moderados y pobreza extrema a los cuales pertenece un 37,1% del total poblacional.

Consumo de queso en Chile

Según datos de la firma Nielsen, el consumo de queso en Chile ha venido creciendo en los últimos años al igual que sus precios en el mercado (NIELSEN, 2015), actualmente es el mercado

latinoamericano que mayor crecimiento ha presentado en la variación de los precios del producto y es el segundo después de Brasil que ha aumentado su consumo. Según el portal financiero Retail Financiero este aumento en el consumo es del “67% en cinco años” (RETAILINANCIERO, 2014) pasando de 6 kilos per cápita al año en el 2009 a un consumo de 9,5 Kilos por persona en un periodo de 12 meses, principalmente impulsado por el aumento en las importaciones y la producción de quesos de mayor valor de las empresas locales. Con estos datos Chile se ubica en el centro del consumo mundial de queso, superando a otros países latinoamericanos.

Para los consumidores chilenos los lácteos son alimentos fundamentales para la nutrición y salud de cada uno. Están altamente asociados con el contenido de calcio, vitaminas y nutrientes, así lo indica un estudio de la percepción de los consumidores realizado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA, 2009) en el mismo se relacionan los lácteos que más consumen los cuales son: leche, yogurt, queso/quesillo y mantequilla.

Las preferencias lácteas según el informe de la ODEPA por sector socioeconómico varía de la siguiente manera:

Segmentos BC1 → Mantequilla

Segmentos C3 y D → Margarina

Segmentos BC1 → Son quienes más consumen queso y de distintas variedades

Mujeres, principalmente BC1, C2 y algunas C3 de un perfil más sano, prefieren quesillo en reemplazo del queso amarillo, por asociarlo a un mayor contenido de grasa.

ABC1 → Se observa un mayor consumo de quesos gourmet.

El queso ha sido considerado como acompañante del pan pero últimamente su consumo ha sido más diverso, aumentando la participación de quesos finos

Motivaciones de consumo

Hay diferentes variables que el consumidor chileno tiene en cuenta a la hora de comprar un producto lácteo, las principales las relaciona el informe realizado por la ODEPA de la siguiente manera:

- Propiedades organolépticas: relacionadas con el sabor, la consistencia, aroma, color y componentes del producto.

- Propiedades nutritivas: se tiene en cuenta el aporte adicional a la salud y nutrición en la categoría. El queso recibe generalmente cuestionamientos relacionados con la grasa y calorías que representa, por lo que la tendencia es a consumir productos bajos en grasa.

¿En dónde lo compran?

El supermercado es el lugar de preferencia para la compra de productos lácteos, pues es percibido como el lugar con productos de mejor calidad, precios más convenientes y con mayor variedad de productos. Eventualmente recurren a almacenes de barrio aunque compran solo lo necesario, pues la compra general se realiza en el supermercado.

Atributos a considerar para la compra

Los siguientes son los atributos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar productos lácteos:

- Fecha de vencimiento: Tienen en cuenta que la fecha de vencimiento se encuentre lejos de la fecha de compra, así mismo se fijan en el rotulado del producto.

- Marca/precio: se inclinan por productos de marcas reconocidas por su trayectoria en el mercado y entre ellas se deciden por la que ofrezca menores precios.

- Envase: Se fijan en las características del envase, que no presente abolladuras ni daños en el mismo.

- Limpieza: ubicados en una góndola limpia y ordenada,

Factores políticos del sector lácteo en el mercado chileno

Reglamento Sanitario De Los Alimentos

“El Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano” (MINISTERIO DE SALUD, 2015) esto con el fin de proteger la nutrición y la salud de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos.

A continuación se relacionan los artículos del RSA que incluyen dentro de ellos regulaciones para la comercialización de los productos lácteos:

Título VIII De las leches y productos lácteos. Artículo 197. “Se regirán por las disposiciones del presente reglamento la higienización, el transporte, la industrialización, la distribución y el expendio de las leches y de los productos lácteos” (BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL, 2016) En este título los capítulos del 234 al 242 contemplan la normativa a aplicar para la producción y comercialización de quesos los cuales se encuentran en el anexo 1 al final del documento.

Normas de rotulado y publicidad

A continuación se relacionan las exigencias de rotulado y publicidad para alimentos contenidas en el Reglamento Sanitario de los Alimentos:

- Artículo 107.- Todos los productos alimenticios que se almacenen, transporten o expendan envasados deberán llevar un rótulo o etiqueta que contenga la información siguiente:

Nombre del alimento. El nombre deberá indicar la verdadera naturaleza del alimento en forma específica. Sin perjuicio del nombre podrá indicarse su marca comercial. En los productos sucedáneos deberá indicarse claramente esta condición. Junto al nombre o muy cerca del mismo, deberán aparecer las palabras o frases adicionales necesarias para evitar que se induzca a error o engaño respecto a la naturaleza y condición física auténtica del alimento, que incluyen pero que no se limitan al tipo o medio de cobertura, a la forma de presentación o al tipo de tratamiento al que haya sido sometido.

Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional, mediante el símbolo de la unidad o con palabra completa. No deberá acompañar a los valores del contenido neto ningún término de significado ambiguo. Además de la declaración del contenido neto, en los alimentos envasados en un medio líquido deberá indicarse en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional, el peso drenado del alimento;

País de origen, debe indicarse en forma clara, tanto en los productos nacionales como en los importados, conforme a las normas de rotulación establecidas, respecto a esta información, en el decreto N° 297, de 1992, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, o en el que lo reemplace;

Número y fecha de la resolución y el nombre del Servicio de Salud que autoriza el establecimiento que elabora o envasa el producto o que autoriza su internación;

Fecha de elaboración o fecha de envasado del producto. Esta deberá ser legible, se ubicará en un lugar del envase de fácil localización y se indicará en la forma y orden siguiente: el día, mediante dos dígitos; el mes, mediante dos dígitos o las tres primeras; letras del mes, y el año, mediante los dos últimos dígitos. La industria podrá identificar la fecha de elaboración con la clave correspondiente al lote

de producción. En este caso los registros de esta última deberán estar disponible en todo momento a la autoridad sanitaria;

Fecha de vencimiento o plazo de duración del producto. Esta información se ubicará en el envase en un lugar fácil de localizar y con una leyenda destacada. La fecha de vencimiento se indicará en la forma y orden establecido para la fecha de elaboración. El plazo de duración se indicará en términos de días o de meses o de años, según corresponda, utilizando siempre unidades enteras, a menos que se trate de "duración indefinida", caso en el cual deberá consignarse dicha expresión. Los productos que identifiquen la fecha de elaboración con la clave del lote de producción, deberán rotular la duración en términos de fecha de vencimiento, mientras que los que indiquen expresamente la fecha de elaboración podrán utilizar la fecha de vencimiento o plazo de duración. Los productos que rotulen "duración indefinida" deberán necesariamente indicar la fecha de elaboración.

Ingredientes, en el rótulo deberá figurar la lista de todos los ingredientes y aditivos que componen el producto, con sus nombres específicos, en orden decreciente de proporciones, con la excepción correspondiente a los saborizantes/aromatizantes, de acuerdo a lo establecido en el artículo 136 del presente reglamento. Cuando el alimento, ingrediente o derivado sea o contenga alguno de los causantes de hipersensibilidad (alergenos alimentarios) reconocidos oficialmente por resolución del Ministerio de Salud, publicada en el Diario Oficial, el o los alergenios deberán señalarse en la misma lista de ingredientes, con letra de tamaño igual o mayor a las letras de los ingredientes generales, o bajo el título "Contiene..." u otro similar. Si el ingrediente es un derivado de cualquiera de los alergenios reconocidos por la citada resolución, deberá rotularse el ingrediente y además el alergenio, como el ejemplo siguiente: caseína (leche) o caseína de leche.

El importador estará obligado a mantener un registro de todas las partidas internadas al país, por un plazo mínimo de 90 días posteriores a la fecha de vencimiento o del plazo de duración del producto,

según corresponda. Los alimentos de duración indefinida deberán mantener el registro, al menos, durante tres años.

Este registro deberá incluir los antecedentes de la destinación aduanera, los antecedentes sanitarios del producto, la autorización de uso y consumo, las claves de los lotes de producción o fechas de elaboración, la fecha de vencimiento, el país de origen, tipo de producto, la marca comercial, el nombre del proveedor extranjero y estará, en todo momento, a disposición de la Autoridad Sanitaria. La clave del lote de producción o la fecha de elaboración deberá, además, estar estampada en el envase, permitiendo distinguir, inequívocamente, las distintas partidas o lotes de producción.

Los demás artículos relacionados con la rotulación exigida se encuentran en el Anexo 2 Normas de Rotulado.

Procedimiento para la importación de alimentos

La Secretaría Regional Ministerial de Salud de Chile (SEREMI) establece el procedimiento para la importación de alimentos el cual se resume en los siguientes pasos, información obtenida de la Secretaría de Salud Metropolitano del Ambiente:

Solicitar Certificado de Destinación Aduanera: Debe ser solicitado en la SEREMI de salud correspondiente a la jurisdicción de la oficina de Aduana por la cual hace ingreso el o los productos, mediante el formulario para tales efectos. La SEREMI emite la resolución autorizando el retiro y transporte de las mercaderías desde el recinto aduanero a la bodega o deposito autorizado. Este trámite puede ser realizado por internet o directamente en las oficinas de atención al usuario y quien lo realiza es el importador, para lo cual debe presentar: factura del producto, copia de Resolución Sanitaria de la bodega destino autorizada y la guía de transporte.

Autorización de uso y disposición: Es la resolución emitida por la SERAMI de Salud correspondiente al lugar donde se encuentra ubicada la bodega que almacena las mercaderías, autorizando

o rechazando al importador el uso, venta, consumo, cesión y disposición de los productos importados. Tal autorización se dará una vez la SEREMI haya inspeccionado y/o analizado los productos para comprobar que cumplan con la normativa sanitaria vigente. Este trámite también puede ser realizado en línea o en las oficinas de atención de Usuario y se debe contar con los siguientes documentos: Certificado de Destinación Aduanera, copia de factura de compra, copia de Resolución Sanitaria de la Bodega o Depósito, Certificado Sanitario del país de origen del producto, ficha técnica emitida por el fabricante, rotulo o proyecto de rotulación.

Las solicitudes anteriores “pueden ser autorizadas o rechazadas, dependiendo de si los productos que conforman la partida de importación cumplen o no los requerimientos o exigencias de la reglamentación sanitaria vigente” (SESMA, 2016) De igual manera las autorizaciones pueden ser: directas sin inspección, inspección sin toma de muestra, inspección con toma de muestra, para lo cual se tiene en cuenta la composición del alimento, riesgo epidemiológico, historia de anteriores importaciones y denuncias de infracciones de alimentos importados.

Autorización para rotular en origen: la rotulación de los alimentos importados será en territorio chileno, esta condición cambiará con resolución de autorización para importaciones habituales de cada partida, se considerará importación habitual aquel producto con tres importaciones previas sucesivas autorizadas. Se debe realizar la solicitud del interesado expresada mediante carta al Secretario Regional Ministerial de Salud

Factores económicos del sector lácteo en el mercado chileno

Importaciones chilenas de la partida 040610

Las importaciones chilenas de la partida 040610 para el año 2015 fueron por USD 38.525.000 y su principal proveedor es Estados Unidos.

Tabla 15
Principales proveedores importaciones chilenas de la partida 040610

Exportadores	Valor importada 2011	en	Valor importada 2012	en	Valor importada 2013	en	Valor importada 2014	en	Valor importada 2015	en
Mundo	20061		25387		31125		36663		38525	
Estados Unidos de América	10089		13302		19369		25779		27530	
Argentina	7090		8497		7435		7216		6604	
Brasil	2001		2094		2357		2225		1556	
Colombia	0		0		149		366		598	
Italia	143		371		562		537		468	
Alemania	0		7		111		0		449	
Perú	133		181		210		35		381	

Creación propia. Datos tomados de TradeMap (TRADEMAP, 2016)

Como se puede observar en la tabla anterior, el principal proveedor del product bajo la partida 040610 al mercado chileno es Estados Unidos, seguido de Argentina y Brasil. Cabe resaltar la aparición de las importaciones provenientes de Colombia en el año 2013 las cuales se han triplicado para el año 2015, lo que significa que actualmente se está exportando este producto desde Colombia y ha aumentado su demanda.

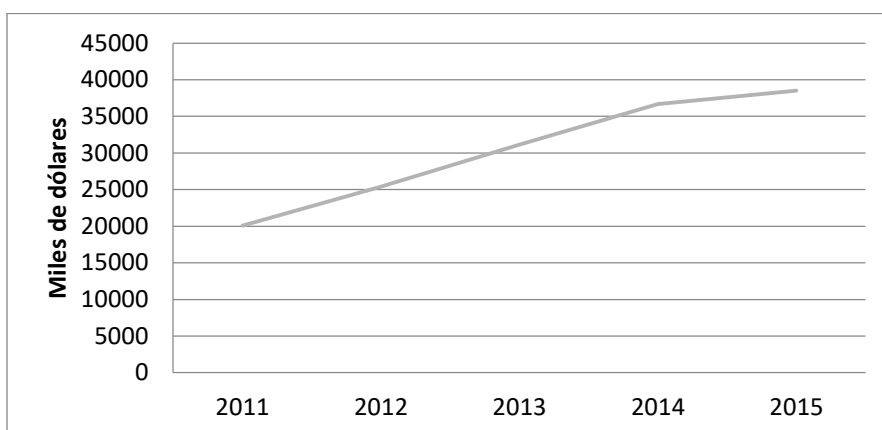


Ilustración 6 Comportamiento importaciones chilenas de la partida 040610 2011-2015. Creación propia. Datos tomados de TradeMap

Haciendo un análisis de las importaciones desde el 2011 al 2015 se puede notar el incremento de las mismas siendo de casi el doble del valor del año inicial y con una tasa de crecimiento anual de 18% de los valores importados desde el 2011 al 2015.

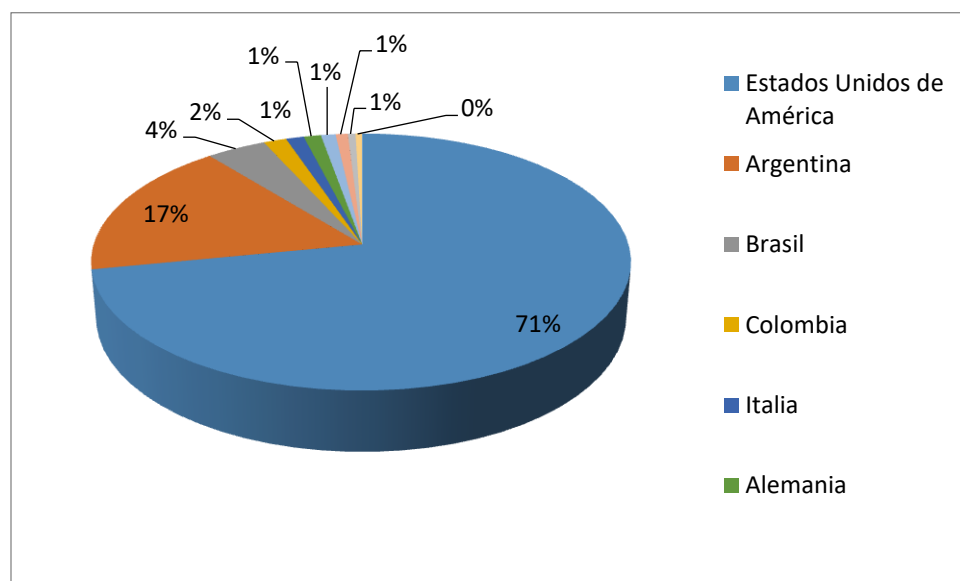


Ilustración 7 Principales proveedores importaciones chilenas de la partida 040610.

Es evidente que desde hace pocos años las empresas colombianas están viendo en el mercado chileno una oportunidad de negocios para el sector lácteo y su participación en los últimos años así lo demuestra. En la gráfica anterior se puede ver la participación de Colombia como proveedor de los productos de la partida 040610 al mercado chileno, siendo estas de un 2% del total, el cuarto socio comercial de Chile para este producto.

Exportaciones chilenas de la partida 040610

Tabla 16
Exportaciones chilenas de la partida 040610 – 2015

Importadores	Indicadores comerciales	
	Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Chile (%)
Mundo	659	100
Perú	373	56,6
China	196	29,7
Corea, República de	88	13,4
Reino Unido	1	0,2
Zona Nep	1	0,2

Creación propia. Datos tomados de TradeMap.

En cuanto a las exportaciones chilenas para los productos de la partida 040610 vemos que no son tan significativas como sus importaciones, para el año 2015 fueron en total por 659 mil dólares, siendo Perú y China sus principales destinos de exportación.

Cadena de distribución láctea

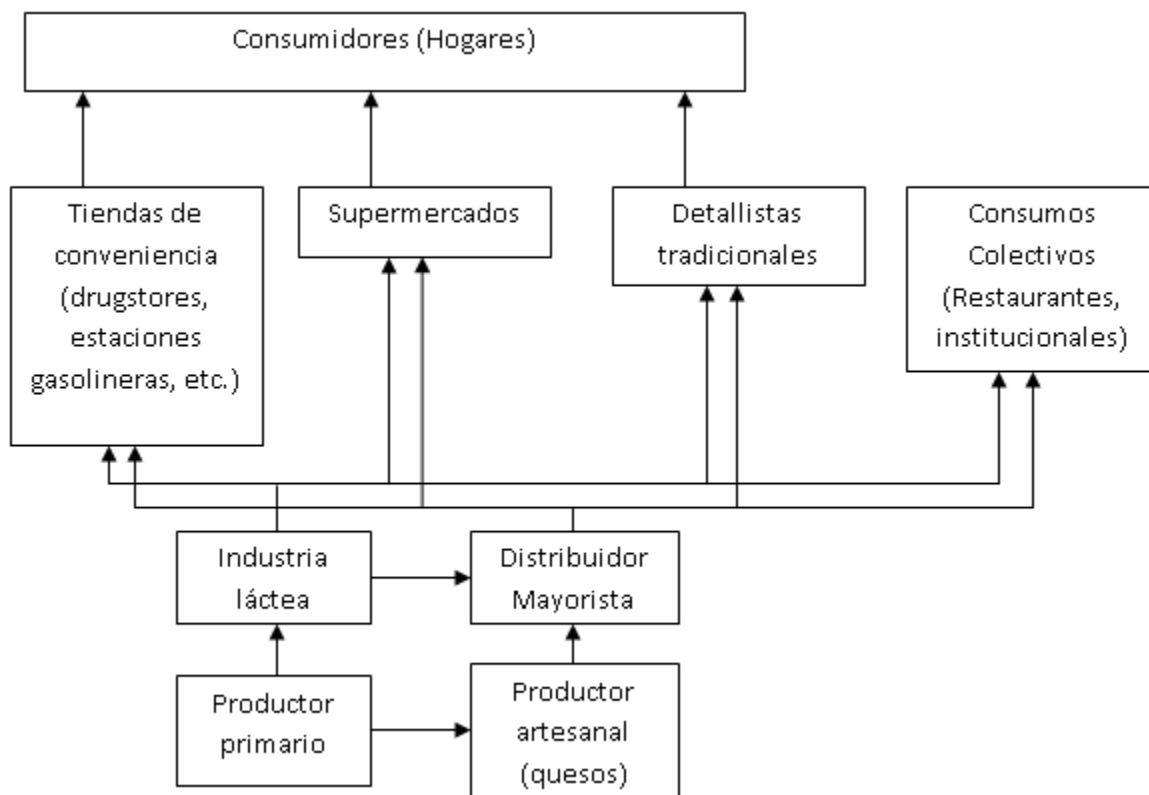


Ilustración 8 Cadena de distribución del sector quesero en Chile. Elaboración propia. Información tomada de ODEPA

En el mercado chileno la cadena de distribución láctea está organizada como lo muestra la ilustración 8. Está el productor primario, el que proporciona el recurso (leche) para la producción, este productor primario vende la leche ya sea a la industria láctea o al productor artesanal para la transformación del recurso en diferentes productos lácteos como quesos, yogurt, mantequilla. La industria láctea tiene la facilidad de distribuir sus productos a los principales canales de distribución: tiendas de conveniencia, supermercados, detallistas tradicionales, y consumos colectivos (restaurantes, hoteles) de igual manera vende sus productos a distribuidores mayoristas para una mayor cobertura del mercado. Los productores artesanales venden sus productos directamente al distribuidor mayorista quien se encargará de su distribución.

Canales de distribución

Los principales puntos de venta de quesos en Chile son los supermercados, que concentran el 33% de las ventas, seguido por los almacenes con un 32% y los hipermercados con el 28%

SUPERMERCADOS: Es el principal canal de distribución para alimentos en el mercado chileno. Representa el mayor porcentaje de ventas de productos alimenticios frente a los otros canales de distribución. Para el año 2010 el número de “supermercados era de 1078”(OFICINA DE ECONOMIA Y COMERCIAL DE ESPAÑA, 2013)

DETALLISTAS TRADICIONALES: representan el modo de distribución más numeroso, según un estudio realizado por la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de Madrid existen “cerca de 100.000 establecimientos repartidos por todo el país” (FRAILE, 2008). Estos establecimientos se encuentran ubicados en zonas residenciales, sus principales clientes son los del vecindario, favorecidos por la cercanía de los establecimientos y sus compras no son de grandes volúmenes.

TIENDAS DE CONVENIENCIA: pequeñas tiendas ubicadas en sitios estratégicos (zonas de alto tránsito y zonas comerciales), su cliente objetivo es la persona que dispone de poco tiempo y compra lo que necesita. Cuenta con gran variedad de productos y los precios son más costosos que los supermercados. En si son pequeños supermercados con una infraestructura mucho más simple y con menos costos y una gran parte de estas tienda ofrece servicio 24 horas. Se estima que existen unos 600 locales en el país (OFICINA DE ECONOMIA Y COMERCIAL DE ESPAÑA, 2013)

CONSUMOS COLECTIVOS (HORECA): este canal de distribución ha tenido un crecimiento grande los últimos años debido al crecimiento económico del país, en el que los hoteles ubicados en la capital de Chile tienen mayor participación.

Productores en Chile

Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Limitada COLUN es el principal productor chileno de lácteos, su promedio mensual supera los dos millones de kilos producidos.

A continuación se relacionan las principales plantas chilenas productoras de queso:

Tabla 17
Elaboración de quesos en Chile por planta de producción.
Periodo Enero-Septiembre 2016

Planta	Total KG.
COLUN - La Unión	21.363.215
SOPROLE - Los Lagos	12.560.333
WATTS S.A. - Osorno	10.379.062
INVERSIONES E INDUSTRIAS VALLE VERDE S.A. - Osorno	5.196.008
LACTEOS DEL SUR S.A. - Río Bueno	2.705.734
QUILLAYES - PETEROA - Victoria	1.423.240
CHILOLAC - Ancud	1.005.193
SURLAT S.A. - Loncoche	806.844
GRANAROLO CHILE SPA - Los Angeles	733.662
SURLAT S.A. - Pitruquén	35.868
QUILLAYES - PETEROA - Calera de Tango	9.350
CUMELEN . Mulpulmo - Osorno	0
Total	56.218.509

Elaboracion propia. Datos tomados de ODEPA (ODEPA, 2016)

En la tabla anterior podemos observar que los principales productores de lácteos en Chile son: la Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Limitada COLUN, Sociedad Productora de Leche SOPROLE y WATT'S SA, de los cuales los principales quesos producidos son:

COLUN: Cuenta con gran variedad de quesos, es el principal productor en Chile y su gama de productos lácteos es bastante amplia. Los quesos que elabora son: queso fundido laminado, mantecoso, Ranco, Gouda, crema, crema light, Quesillo y queso fresco, Mozzarella, Reggianito, Parmesano, Azul, Brie, Camembert, Edam y Untable.

SOPROLE: cuenta con variedad en quesos madurados: Gauda, Cheddar, Parmesano, queso crema, Mantecoso; así mismo cuenta con quesillos y quesos frescos.

WATT'S: su producción de quesos solo incluye quesos maduros: Gauda, Mantecoso, Chanco y tipo americano.

Haciendo un análisis de los principales productores de queso fresco o quesillo se obtiene lo siguiente:

Tabla 18
Elaboración de quesos frescos / quesillos por planta de producción.
Chile 2015

Planta	Total
QUILLAYES - PETEROA - Calera de Tango	3.613.183
COLUN - La Unión	3.051.445
SOPROLE - San Bernardo	2.311.810
GRANAROLO CHILE SPA - Los Ángeles	220.439
Total	9.196.877

Elaboración propia. Datos tomados de ODEPA

La principal productora de quesos frescos en Chile es la empresa Quillayes, la cual cuenta con la más amplia variedad de quesos frescos en el mercado chileno: queso chacra, queso untable finas hierbas, queso untable Merkén, quesillo, queso fresco Light, queso untable sabor ave, salmón, salame.

Capítulo IV

Mercado objetivo, mercado meta, nicho de mercado

Análisis externo – Comuna de Santiago

La primera fase del plan de marketing comprende el análisis de la situación interna y externa, el cual es seguido del diagnóstico en el cual se determinan los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa. En el análisis de la situación, es importante aclarar cuál es el mercado objetivo, el mercado meta y el nicho de mercado. Mercado objetivo: Municipio de Santiago; Mercado meta: Comuna de Santiago; nicho de mercado: Hombres y mujeres entre los 22 y 60 años de edad. Ahora bien, en esta primera fase del plan de marketing es necesario hacer el estudio de la situación externa, dividiéndolo en temas generales, los cuales nos permitirán entender el contexto en el que se va a desarrollar el negocio.

Población

Según los datos del Censo 2012, la comuna de Santiago creció durante los últimos 10 años, en 110.623 habitantes. Este crecimiento convirtió a la comuna de Santiago en la cuarta comuna más poblada de la ciudad capital con 311.415 habitantes (en el 2002 Santiago ocupaba el 7° lugar). Este crecimiento poblacional tiene una expresión particular en cuanto a su velocidad de cambio, cuando se verifica que 117.355 habitantes mayores de 5 años (40% del total comunal) no vivían en la comuna en el 2007. De ellos 22.387 habitantes tampoco vivían en el país ese año, representando la mayor llegada de población inmigrante desde el extranjero, de toda la ciudad durante el último quinquenio.

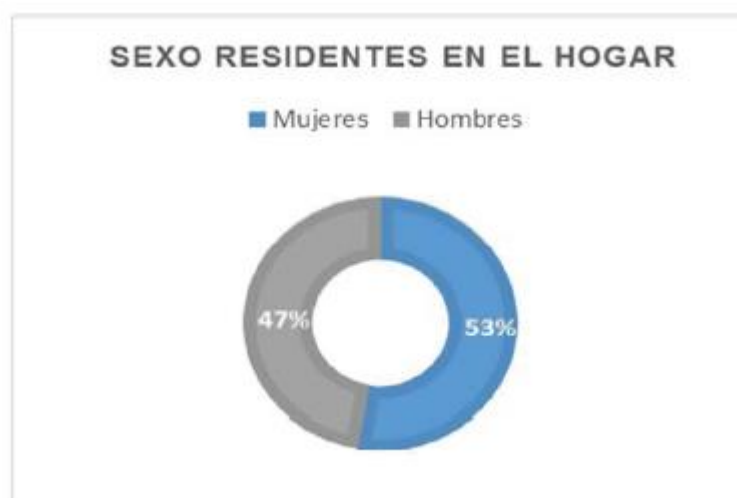
Vivienda.

El stock residencial de la comuna se incrementó durante el período intercensal en 74.042 viviendas particulares, ocupando también el primer lugar en crecimiento absoluto del país, triplicando a las comunas que le siguen: Puerto Montt (35.220), Viña del Mar (33.147) y Puente Alto (28.747). Este

crecimiento consolidó a Santiago como la tercera comuna con más viviendas de la ciudad, con 151.556 viviendas particulares (en el 2002 Santiago estaba en 5° lugar). El número de hogares también representó un crecimiento de 86% en el periodo del 2002 al 2012 con un número de 134.581.

La comuna de Santiago es la que ha representado mayor crecimiento absoluto de la población según las estadísticas del observatorio de Chile.

La distribución de sexos en los hogares es de la siguiente manera:



Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

La comuna de Santiago se divide en agrupaciones vecinales 1, 2, 3, 7, 8, 9 y 10 de las cuales el Observatorio de Santiago en su Diagnóstico Comunal de Santiago presenta un informe detallando las características poblacionales. En este Diagnóstico se encuentra la siguiente información:

Tabla 19 Promedio de edad y distribución por sexo del jefe del hogar, comuna de Santiago

Agrupación Vecinal (AV)	Jefe de hogar						
	Edad	Sexo					
		Femenino		Masculino		Total	
	Promedio de edad	n	%	n	%	n	%
1	45,6	8.009	46,4%	9.247	53,6%	17.255	100%
2	44,6	9.917	47,9%	10.795	52,1%	20.712	100%
3	48,5	7.616	52,6%	6.854	47,4%	14.470	100%
7	37,0	14.376	40,9%	20.749	59,1%	35.125	100%
8	37,6	16.793	52,6%	15.106	47,4%	31.899	100%
9	47,7	4.132	46,8%	4.693	53,2%	8.824	100%
10	51,4	5.658	45,2%	6.846	54,8%	12.505	100%
Total		66.501		74.289		140.790	

Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

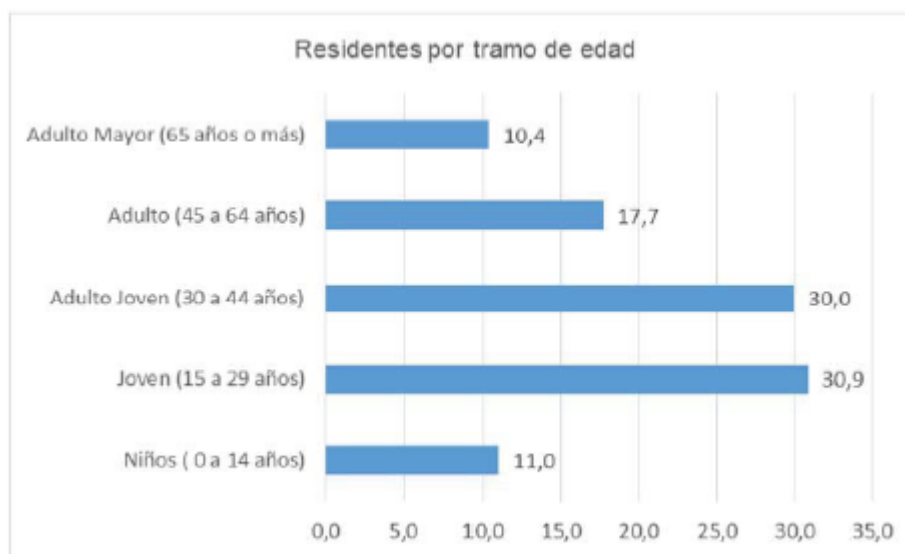
En cuanto a la distribución de la jefatura de hogar por sexo, se puede indicar que se distribuye casi homogéneamente entre hombres y mujeres, sin embargo existe un predominio de agrupaciones vecinales con jefatura de hogar masculina. Solo en el caso de las agrupaciones 3 y 8 la jefatura es mayoritaria por mujeres.

Tabla 20 Edad promedio de la población residente por agrupaciones vecinales – comuna de Santiago

Agrupación Vecinal (AV)	Registro de edad residentes en el hogar
	Media
1	38
2	40
3	40
7	33
8	33
9	36
10	39
Promedio	36

Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

Tabla 21 Distribución de la población residente por tramos de edad



Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

Tabla 22 Posición laboral de los consumidores en la comuna de Santiago

Agrupación Vecinal (AV)	En ese trabajo ud. es:													
	Trabajador asalariado		Trabajador de servicio doméstico		Empleador. Empresario o Patrón		Trabajador por cuenta propia o independiente		Familiar no remunerado		Ns/Nr		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	17110	71,0%	291	1,2%	437	1,8%	5970	24,8%	218	,9%	73	,3%	24099	100%
2	16148	79,0%	0	0,0%	88	0,4%	3510	17,2%	263	1,3%	439	2,1%	20448	100%
3	12693	71,9%	254	1,4%	635	3,6%	3808	21,6%	127	0,7%	127	0,7%	17643	100%
7	39865	83,6%	466	1,0%	466	1,0%	6683	14,0%	233	0,5%	0	0,0%	47714	100%
8	37326	87,2%	293	0,7%	220	0,5%	4400	10,3%	440	1,0%	147	0,3%	42825	100%
9	10967	73,9%	408	2,7%	255	1,7%	2958	19,9%	204	1,4%	51	0,3%	14843	100%
10	12618	72,2%	57	0,3%	0	0,0%	4017	23,0%	679	3,9%	114	0,6%	17485	100%
Total	146726		1769		2101		31347		2165		950		185058	

Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

Tabla 23 Lugar de compras en el hogar. Comuna de Santiago

Agrupación Vecinal (AV)	Compras en el Hogar					
	En esta comuna		En otra comuna		Total	
	n	%	n	%	n	%
1	31307	92,7%	1529	4,5%	32836	97%
2	33174	95,0%	1053	3,0%	34227	98%
3	28305	96,1%	381	1,3%	28686	97%
7	54475	88,1%	6217	10,1%	60692	98%
8	55438	92,2%	1833	3,0%	57272	95%
9	15761	70,9%	1785	8,0%	17547	79%
10	25575	86,1%	1415	4,8%	26990	91%

Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

Tabla 24 Distribución de los ingresos por hogar en base al sueldo mínimo por agrupación vecinal

Agrupaciones Vecinales (AV)	¿En qué tramo está el ingreso de este hogar (Ingreso base: Sueldo mínimo \$210.000)?									
	Menos de 1	1 a 2	2 a 3	3 a 4	4 a 5	5 a 6	6 a 7	Más de 8	Ns/Nr	Total
1	8,6%	22,9%	18,8%	12,2%	9,0%	6,5%	6,5%	4,9%	10,6%	100%
2	9,0%	19,7%	18,9%	16,8%	9,4%	13,1%	5,3%	2,9%	4,9%	100%
3	17,8%	25,2%	16,3%	9,4%	4,0%	4,0%	4,5%	2,0%	16,8%	100%
7	1,5%	9,2%	13,8%	16,0%	17,9%	19,3%	13,8%	7,2%	1,3%	100%
8	5,5%	11,4%	13,0%	17,0%	15,2%	14,3%	7,0%	5,9%	10,7%	100%
9	13,3%	24,5%	14,8%	11,7%	6,6%	8,7%	4,6%	3,6%	12,2%	100%
10	26,0%	27,3%	19,0%	7,4%	4,3%	3,9%	1,3%	0,0%	10,8%	100%

Recuperado de Informe Diagnóstico Comunal de Santiago.

Consumo de queso en Santiago

En un estudio realizado por el Departamento de Ciencias Animales de la Pontificia Universidad de Chile se encontró que las preferencias en el consumo de queso eran más a menudo mujeres (62%) y con edades comprendidas entre 20 y 25 años (34%) esto debido a que las mujeres son más propensas a realizar compras del mercado que los hombres

Tabla 25 Características de los compradores de queso. Provincia de Santiago de Chile.

Characteristic	% of individuals
Gender	
Women	61.6
Men	38.4
Age	
20-40 years	64.4
41-65 years	29.4
>65 years	6.2
Frequency of cheese consumption	
Daily	19.4
Three times per week	34.8
Once per week or less	45.9
Type of cheese	
Cow's milk cheese	76.7
Goat's milk cheese	6.1
Cow's, goat's and sheep's milk cheese	17.6
Place of consumption	
Home	96.8
Elsewhere ¹	3.2
Consumption choice	
In a sandwich	81.1
Other ²	18.9

Fuente: Scielo Chile.

Como lo muestran los resultados del estudio las características de quienes consumen queso en la provincia de Santiago son en su mayoría mujeres, así mismo los consumidores que más compran queso se encuentran entre la edad de 20 y 40 años, comprando con una frecuencia de una vez por semana y el lugar de consumo es en su mayoría en sus propias casas.

En este mismo estudio en el que se realizó encuesta a 323 personas se pudo también concluir que “los datos que influyen en la decisión de compra del consumidor principalmente es la fecha de caducidad, seguido por la marca y el origen” (SCIELO CHILE, 2014), datos importantes a tener en cuenta en la presentación del producto, pues como lo indica un reporte de Agrimundo en Chile, “la frase “del campo a la mesa” en las etiquetas de los productos genera un impacto muy positivo en el consumidor al momento de realizar la compra” (AGRIMUNDO, 2013).

Capítulo V

Plan de Negocios Internacionales

Definición de objetivos

Objetivo general

Realizar un plan de negocio que permita tener un análisis general sobre las estrategias y acciones a seguir para llevar una adecuada ejecución, evaluación y control al proceso de internacionalización del queso doble crema de la empresa Rancho los Álamos en el mercado chileno para los años 2017-2020.

Objetivos específicos

- Identificar los canales de distribución en Chile para la comercialización de lácteos.
- Establecer metas de exportación para tres años 2017-2020.
- Definir las estrategias dirigidas a la empresa.
- Establecer estrategias dirigidas al producto.
- Establecer estrategias dirigidas al mercado
- Definir las actividades a ejecutar y su presupuesto.

Definición de producto

Los Quesos de Rancho los Álamos en todas sus variedades han llegado a ser un alimento muy importante para una alimentación completa. Rancho los Álamos ofrece gran diversidad de quesos para escoger siendo un ingrediente fundamental de los platos más originales y además cuenta con un importante valor nutritivo.

Estos quesos de tipo fresco cuentan con una duración de 30 días con una cadena de frío de 5°. Los quesos que se comercializarán son los siguientes:

Queso Doble Crema: El Queso Doblecrema de Rancho los Álamos es un queso fresco, semiduro y semigraso. No contiene más grasa que los demás quesos, ya que aporta el 11% de las necesidades de grasa, un aporte igual o menor frente a otros quesos. Es un derivado lácteo muy nutritivo, ya que tiene un

alto aporte de calcio y proteína. El calcio y la proteína son nutrientes importantes para el mantenimiento, así como la restauración de los tejidos óseo y muscular.

PRESENTACIONES: 60g, 250g, 380g, 450g, 1250g y 2500g.



Ilustración 9 Queso doble crema Rancho los Álamos.

Ficha técnica:

Tabla 26Ficha técnica

IN FO	QUESO DOBLE CREMA
----------	-------------------

Queso fresco, graso, semiduro.

NATURALEZA DEL PRODUCTO

Producto obtenido de leche fresca, procedente

COMPOSICION

Leche seleccionada, fermento láctico, cuajo, sal

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO

La leche proveniente de los hatos de la finca Rancho los álamos y se somete a un proceso de pasteurización, para ser llevada a las marmitas de producción en la quesera. Se adiciona un fermento láctico, cuajo y se esperan las condiciones de textura de la cuajada para iniciar el proceso de corte, y desuerado. La cuajada es sometida a un proceso térmico con agua caliente y sal hasta lograr una pasta hilada, que es moldeada, enfriada y empacada según presentación.

CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS

CARACTERISTICAS	Métodos de medición	FRECUENCIA	ESPECIFICACION
Color	Sensorial	Por producción	Característico
Olor			Característico
Textura			Semiduro
Sabor			Característico

CARACTERISTICAS FISIOQUIMICAS

CARACTERISTICAS	Métodos de medición	FRECUENCIA	ESPECIFICACION
Materia grasa en extracto seco %m/m	Desecación	Según producción	Mínimo 20
Humedad %m/m	Desecación	Según producción	Máximo 55

CARACTERISTICAS MICROBIOLOGICAS

PARAMETRO ANALIZADO	LIMITE
Coliformes totales /g	<10 UFC/g
Coliformes fecales	Ausencia
Estafilococos coagulasa positivo 7g	<100 UFC/g
Hongos y levaduras	100-500 UFC/g

PRODUCTO	PESO POR UNIDAD	EMBALAJE	EMPAQUE
Bloque	2,5 kg	22x37 cm	Bolsa en material
Bloque tajado	2,5 kg	22x37 cm	multicapa
Libra	450 g	18x21 cm	coextruido con barrera a los
Media libra tajado	250 g	18x21 cm	aromas y gases, grado
Personal	60 g	9x12 cm	alimenticio, empacada al vacío.

CONSERVACION

Mantener refrigerado. Temperatura 5°C

VIDA UTIL

45 días bajo condiciones óptimas de manipulación y cadena de frío

DESCRIPCION DEL LOTE

Con base en la Resolución 5109 de 2005, Capítulo II numeral 5.5.3 que dice “Se aceptará como lote la fecha de duración mínima o fecha de vencimiento, fecha de fabricación o producción, cuando el fabricante así lo considere, siempre y cuando se indique la palabra “Lote” o la letra “L”, seguida B53 de la fecha escogida para tal fin”, la Empresa adoptó este sistema colocando la fecha de vencimiento precedida de las palabras L, LOT, o LOTE y VEN o VENCE, y seguida de la fecha de vencimiento en número

FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES

Consumo directo en niños, adultos y adultos mayores. Aplicación gastronómica

REGISTRO SANITARIO RSAE02I74612

Tabla 27 Descripción producto por presentación

Producto/	Necesidades	Características	Beneficios	Diferenciación	Razón De Compra
Queso doble crema 60 gr	Es un snack saludable, perfecto para las onces tanto para niños como para adultos en el colegio y oficina.	Queso hilado semiduro, semigraso, producto personal en presentación de 60 gr, empacado al vacío, con dimensiones de 9x12 cm	Derivado lácteo de alto valor nutricional, aporta naturalmente proteínas, que favorece el crecimiento y formación de músculos en niños y adolescentes y en adultos son necesarias para un adecuado mantenimiento de los tejidos. Aporta naturalmente grasa.	Producto originario de la capital lechera de Colombia, producto 100% fresco con leche proveniente de ganado de un mismo hato, certificada. Leche 100% pura y natural	Es un producto saludable con un sabor y textura únicos, es económico y personal para llevar al trabajo o colegio.
Queso doble crema 250 gr	Esta presentación es para familias pequeñas que consumen queso una vez a la semana.	Queso hilado semiduro, semigraso, producto personal en presentación de 250 gr, empacado al vacío, con dimensiones de 18x21 cm	Derivado lácteo de alto valor nutricional, aporta naturalmente proteínas, que favorece el crecimiento y formación de músculos en niños y adolescentes y en adultos son necesarias para un adecuado mantenimiento de los tejidos. Aporta naturalmente grasa.	Producto originario de la capital lechera de Colombia, producto 100% fresco con leche proveniente de ganado de un mismo hato, certificada. Leche 100% pura y natural	Sus beneficios nutricionales que favorecen el crecimiento y formación de músculos en niños.
Queso doble crema 480 gr	Esta presentación es para familias pequeñas que consumen queso regularmente	Queso hilado semiduro, semigraso, producto personal en presentación de 450 gr, empacado al vacío, con	Derivado lácteo de alto valor nutricional, aporta naturalmente proteínas, que favorece el crecimiento y formación de músculos en niños y adolescentes y en adultos son necesarias para un adecuado mantenimiento	Producto originario de la capital lechera de Colombia, producto 100% fresco con leche proveniente de ganado de un mismo hato,	Sus beneficios nutricionales que favorecen el crecimiento y formación de músculos en niños.

dimensiones de 18x21 cm	de los tejidos. Aporta naturalmente grasa.	certificada. Leche 100% pura y natural
-------------------------	--	--

Definición de distribución

Teniendo en cuenta la estructura de distribución del sector lácteo en Chile, el canal de distribución que se utilizará para la comercialización de los quesos serán los detallistas tradicionales, principalmente aquellas tiendas especializadas en lácteos con gran variedad de quesos. Estos detallistas tradicionales pueden elegir entre muchos proveedores, por lo que es necesario separarse de los demás diferenciándose en cuanto a calidad del producto, confianza y conocimiento del mercado si se va a convertirse en un socio valioso de la cadena de suministro.

El conocimiento de los estándares de comercialización (certificados fitosanitarios, permisos de comercialización) es fundamental y es absolutamente imprescindible cumplir las buenas prácticas en términos de tratamiento del producto y logística.

Estrategias de acción

- Elegir socios profesionales con acceso a mercados prometedores, experiencia y conocimiento.
- Búsqueda de importadores en ferias profesionales del sector lácteo.
- La confianza es un aspecto muy importante que hay que ganarse: proporcionar lo que prometemos.
- Explorar los mejores canales de distribución prestando atención al acceso al mercado, así como a la frescura y calidad del producto.
- Intentar diferenciar el producto de los de la competencia.
- El equilibrio de poder en la cadena de suministro está cambiando. El poder de los buenos proveedores está aumentando.

Definición de promoción

Tabla 28 Actividades de promoción

Actividad	Objetivo	Medición	Frecuencia	Inversión
1. Distribuir folletos y volantes publicitarios por las principales tiendas de barrio, centros comerciales y sitios turísticos de la comuna.	Que el cliente conozca el producto y en dónde lo puede encontrar.	Con el incremento en ventas de los establecimientos indicados en el folleto	Los tres primeros meses de ingreso al mercado chileno	\$40.000 por cada mil volantes.

2. Abrir una página web y divulgar por distintas redes sociales (como Facebook, Twitter, YouTube) los productos que ofrece la empresa.	Que el cliente conozca la empresa y pueda interactuar con ella a través de los foros de la página web y las redes sociales.	Observando el número de visitas en la página y el número de seguidores en cada red social.	Durante todo el año para no perder contacto con los clientes.	Entre \$330.000 y \$800.000 por la página web.
3. Obtener retroalimentación del cliente.	Saber cómo se sintió el cliente con el producto, qué fue lo que más le gusto y lo que más le disgusto.	Mediante encuestas realizadas en las redes sociales	Semestral	Mismo costo de mantenimiento de la página que se invierte en la actividad 2.
4. Pruebas de degustación al público en los puntos de venta	Dar a conocer el producto a los clientes.	Con la compra del producto en el momento de la degustación	Los primeros meses de ingreso al mercado chileno	Según los bloques destinados a degustar. Aprox 25 kg

Tabla 29 Cronograma de actividades de promoción

Activ/Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	X	X	X									
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3						X						X
4	X	X										

Definición de precio

El precio del queso para la venta al público en Colombia está a \$7000, \$6000, \$5000, \$1800 para las presentaciones de queso doble crema de 450, 380, 250 y 60 gramos respectivamente. Este precio tiene en cuenta los costos de insumos, fabricación, transporte y la ganancia en los puntos de venta al público. El precio al que se comercializará en el mercado chileno será acorde a los precios establecidos por la competencia local. Por lo cual se determinará una vez sean analizados los precios del mercado y los costos de llevar el producto para comercializarlo en el mercado internacional.

Los precios que se encuentran establecidos en el mercado chileno son los siguientes para los tipos de queso más comercializados:

Tabla 30
Precio de Venta al Público Queso Chanco Chile 2015

Marca	Presentación	Precio CLP	Precio USD
Tinguiririca	240 gr.	2.390	3,54
Quillayes	125 gr.	1.449	2,14
Dos Castaños	500 gr.	4.596	6,8
Don Leo	125 gr.	990	1,47
Surlat	250 gr.	2.129	3,15
Loncoleche Light	250 gr.	2.599	3,85

Creación Propia. Datos tomados de (SERNAC, 2015)

Tabla 31
Precio de Venta al Público Queso Gauda Chile 2015

Marca	Presentación	Precio CLP	Precio USD
La Vaquita	250 gr.	1.749	2,59
LacteosOsorno	250 gr.	1.699	2,51
Colun	150 gr.	1.189	1,76
Calo	150 gr.	1.249	1,85
Dos alamos	150 gr.	1.229	1,82

Creación Propia. Datos tomados de (SERNAC, 2015)

Se tuvo en cuenta el precio de los quesos preferidos para los consumidores chilenos (queso gauda y queso chanco) estos quesos son los que más se producen a nivel industrial en el país, siendo el queso gauda el de mayor participación en la producción, para el 2012 el 65% del total de quesos producidos fue tipo gauda y 25% tipo chanco, el 20% restante está distribuido para los quesos de otras variedades como lo son el mozzarella, reggianito y parmesano según lo indica un informe de SERNAC del 2015.

Analizando el precio de estos dos productos fabricados por diferentes empresas, se puede ver que comparado con los precios del queso doble crema de la empresa Rancho los Alamos, los del mercado chileno son mucho más elevados, lo que significa que se puede llegar al mercado con precios similares a los que se encuentran en el mercado cubriendo los costos de exportación.

Tabla 32
Comparación Precio de Venta al Público quesos. Colombia vs Chile

Presentación	PVP Colombia (USD)	PVP Chile (USD)
250 gr	1,59	2,59
500 gr	2,38	6,8
150 gr	0,95	1,80

Creación propia.

Según la tabla anterior se puede deducir que, incluyendo los costos de transporte y de internacionalización del producto, se puede ingresar al mercado chileno compitiendo en precios, esto se determinará a mayor profundidad en el análisis financiero.

Definición de estrategias

Dirigidas a la empresa

- Mantener un equipo capacitado para la parte económica y financiera: Personal capacitado e involucrado con sus deberes; Mantener metas en el área financiera para incrementar beneficios; Tener ayuda externa para manejar esta área financiera.
- Mantener un estado financiero balanceado, proponiendo metas a futuro para incrementar los ingresos: Contratar una de las empresas más reconocidas de calificación financiera; Mantener constantes inspecciones a esta área; Para la contratación de personal de esta área generar un proceso más estricto de entrevista.
- Tener la capacidad de pagar los créditos que tenga la empresa: El plan financiero debe estar implementado para pagar las deudas rápidamente; Tener vida crediticia lo más estable posible sin ningún problema; Tratar de no pedir muchos préstamos.
- Mantener los procesos productivos con los mejores estándares de calidad: generar un proceso de investigación para mantener en cuenta las leyes; capacitaciones para los empleados; generar incentivos a los empleados para optimizar la producción
- Mantener la innovación como principal ventaja competitiva: Mantener procesos investigativos que permitan la innovación; Aplicar la nueva tecnología en los procesos productivos; Desarrollo de mano de obra potencial.

- Analizar los errores en los procesos internos de la empresa: Permanente mantenimiento de máquinas; Mantener contacto con los problemas entre empleados; Tratar el tema ambiental en los procesos productivos.

Dirigidas al producto

- Establecer índices de calidad que permitan medir el porcentaje de calidad en el producto para exportar.
- Innovar en los procesos de producción, mejorando los métodos de empaque y embalaje para mejorar procesos logísticos.
- Invertir en investigación y desarrollo para buscar mejores alternativas de empaque, que proporcionen una vida útil más larga para la fruta y la conservación de sus propiedades por más tiempo.
- El producto a exportar debe ser el de mayor calidad, con un color, aroma, sabor y textura que los diferencien sobre las futas tradicionales.

Dirigidas al mercado

- Mantener relaciones con los clientes que se tienen actualmente: Tener constante contacto con los clientes; generar incentivos para que los clientes se mantengan con la empresa; Generar soluciones a las inconformidades de cualquier tipo.
- Desarrollar estrategias de comercialización para atraer clientes extranjeros: Innovación en procesos de producción; Mantener constantes investigaciones de mercado y relacionados; Participación en ferias extranjeras
- Participar en eventos nacionales e internacionales para ser reconocidos por nuevos mercados productivos: Tener permanente contacto con las ferias para generar la comercialización; Mandar a los empleados más capacitados a las ferias; Por medio de proexport conseguir clientes potenciales

Actividades a ejecutar

Área	Objetivo Estratégico	AÑOS	Indicadores	Estrategias Operativas	Plan de Acción
Finanzas	Mantener un equipo	2017	Una constante	Personal capacitado e	Realizar

	capacitado para la parte económica y financiera		capacitación y regulación de los movimientos financieros de la empresa.	involucrado con sus deberes	capacitaciones cada mes para los empleados.
		2018		Mantener metas en el área financiera para incrementar beneficios.	Tener incentivos para cada empleado si la meta es realizada.
		2019		Tener ayuda externa para manejar esta área financiera.	Contratar una organización externa para la evaluación cada 3 meses de los movimientos financieros que se realizan.
		2017		Contratar una empresas reconocidas de calificación financiera	contratar una empresa experta en temas financieros
				Mantener constantes inspecciones a esta área	Realizar un plan de acción con la empresa externa en donde se mantengan muy comunicados con en área financiera y estado actual de la empresa
Finanzas	Mantener un estado financiero balanceado, proponiendo metas a futuro para incrementar los ingresos.	2018	Tener a parte del personal de la empresa un ente externo que nos ayude a revisar los movimientos y el trabajo de la empresa.		
		2019		Para la contratación de personal de esta área generar un proceso más estricto de entrevista.	Generar prueba polígrafo y desarrollar pruebas para su conocimiento
		2017		El plan financiero debe estar implementado para pagar las deudas rápidamente.	Dentro de los presupuestos que genere la empresa se debe tener un monto para el pago de deudas.
Finanzas	Tener la capacidad de pagar los créditos que tenga la empresa.	2018	Capacidad para pagar el crédito	Tener vida crediticia lo más estable posible sin ningún problema	Ser cumplido con las cuotas de pago y no atrasarse para evitar pago de intereses por mora.
		2019		Tratar de no pedir muchos prestamos	Mantener una muy buena administración del dinero que entra a la empresa.
Cientes	Mantener relaciones con los clientes que se tienen actualmente.	2017	El nivel de comunicación y quejas que tengan los clientes	Tener constante contacto con nuestros clientes	Realizar encuestas de satisfacción aleatoriamente a los clientes.
		2018		Generar incentivos para	Descuentos y

				que los clientes se mantengan con la empresa	promociones
		2019		Generar soluciones a las inconformidades de cualquier tipo	Tener una persona que atienda específicamente las inconformidades de los clientes
		2017		Innovación en procesos de producción	Rapidez y calidad en los procesos
		2018	Tener procesos productivos diferenciadores a la competencia	Mantener constantes investigaciones de mercado y relacionados	Tener el grupo de investigación atento a los cambios constantes de las empresas y tecnología
Cientes	Desarrollar estrategias de comercialización para atraer clientes extranjeros	2019		Participación en feriado extranjeros	Participación en feriado de alta calidad y con concentración de clientes potenciales
		2017		Tener permanente contacto con las ferias para generar la comercialización	Fechas y plan de acción para el montaje
Cientes	Participar en eventos nacionales e internacionales para ser reconocidos por nuevos mercados productivos.	2018	Ferias nacionales como internacionales ubicada en las capitales más influyentes	Mandar a los empleados más capacitados a las ferias	Por medio de capacitaciones y buena expresión y conocimiento de la empresa
		2019		Por medio de proexport conseguir clientes potenciales	Permanente contacto con las empresas por medio de Proexport
		2017		Generar un proceso de investigación para mantener en cuenta las leyes	Cada país mantiene sus estándares sanitarios y fitosanitarios
Procesos Internos	Mantener los procesos productivos con los mejores estándares de calidad	2018	Mantener la producción en estándares altos de calidad	capacitaciones para los empleados	Desarrollar cada 2 meses capacitación sobre sus labores a desempeñar
		2019		generar incentivos a los empleados para optimizar la producción	Proponer metas para que los empleados trabajen con mayor optimización
Procesos Internos	Mantener la innovación como principal ventaja competitiva	2017	Tratar de innovar en nuestro producto y/o producción	Mantener procesos investigativos que permitan la innovación	Teniendo en cuenta las necesidades de los clientes para aplicarlas a mejorar el producto.
		2018		Aplicar la nueva tecnología en los procesos	Tener la mejor tecnología para el

				productivos	procesamiento y tratamiento de la leche.
		2019		Desarrollo de mano de obra potencial	Capacitaciones y desarrollo de potencial humano.
		2017		Permanente mantenimiento de maquinas	Tener un grupo de personas encargadas en el mantenimiento de la empresa.
		2018	Mantener permanente capacitación y reparación en los aspectos industriales	Mantener contacto con los problemas entre empleados	Recursos humanos estar al pendiente de los errores de los empleados
Procesos Internos	Analizar los errores en los procesos internos de la empresa	2019		Tratar el tema ambiental en los procesos productivos	El tema ambiental es importante hoy en día por lo cual hay que implementar procesos productivos que ayuden con el ambiente.
		2017		realizar actividades por áreas	Salidas de descanso, puentes, reuniones de fin de año
Talento Humano	Mantener buenas relaciones entre los empleados.	2018	Relacionar a los empleados para que se conozcan	Generar buenas relaciones entre directivos y empleados	Tener en cuenta que nadie es indispensable y que todos tienen el mismo nivel
		2019		Tener un manual de buena convivencia para la empresa.	Generar un manual de comportamiento entre los empleados
		2017		Proporcionar apoyo a los empleados	Tener una oficina en donde se atiendan las inconformidades de los empleados
Talento Humano	Generar incentivos a los empleados para que se sientan motivados en el trabajo	2018	Por medio de incentivos al lograr metas	Generar incentivos económicos para premiarlos	por medio de bonos, electrodomésticos, cenas etc.
		2019		Tener posibilidades de ascenso	Tener cupos por mantener resultados y tiempo en la compañía
Talento Humano	Capacitaciones y dotaciones constantes para los empleados de todas las áreas.	2017	Generando capacitaciones	Capacitación por área	Capacitaciones cada mes
		2018		Tener personal apto para dar charlas y cursos.	Empleados que tengan dominio del

2019	Buenas relaciones	tema y que sepan mantener buenas relaciones mantener una buena energía para al trabajador
------	-------------------	--

Conclusiones plan de negocio

- Los principales canales de distribución en Chile para los productos lácteos son los supermercados e hipermercados seguido por los detallistas tradicionales que representan el modo de distribución más numeroso en el mercado.
- Las metas de exportación para el queso doble crema de Rancho los Álamos en el plan de internacionalización es superar las ventas de 67 toneladas de queso doble crema anual, ingresando con éxito en el mercado chileno.
- Las estrategias dirigidas a la empresa van relacionadas con el mejoramiento del área comercial y financiera, estableciendo indicadores que permitan la medición de los mismos.
- El producto es elaborado con los más altos estándares de calidad, teniendo en cuenta la calidad de los procesos desde la elaboración de las materas primas que se le suministran al ganado para la obtención del recurso.
- Las estrategias dirigidas al mercado incluyen la segmentación, el manejo de precios, los procesos de distribución, y de promoción.

Conclusiones

- La internacionalización de las empresas es un proceso que atiende diferentes necesidades y deseos de las compañías en su desarrollo estratégico empresarial, en el caso de Rancho los Álamos la internacionalización es una oportunidad para incrementar su producción, sus ventas y sus ingresos.
- El mercado chileno ofrece grandes oportunidades para los productores del sector lácteo en Colombia. Representa un mercado abierto a nuevas ofertas, a nuevos productos. Su alto índice de consumo de quesos por persona al año, es más alto que muchos de la región y se estima que continuará creciendo. Así mismo los tratados existentes entre Colombia y Chile, han permitido que el comercio de productos del sector aumente.
- Las características del mercado chileno en los aspectos políticos, económicos y de comercio exterior del sector lácteo hacen que sea atractivo para los productores colombianos, pues ofrece mayores ventajas y oportunidades que otros países de la región.
- Es necesario la implementación de un plan de penetración que incluya la planeación de actividades por áreas a desarrollar en los tres primeros años contemplados en el plan de internacionalización que mejore los procesos actuales y permita un efectivo desarrollo del proyecto.

Bibliografía

- AGRIMUNDO. (Diciembre de 2013). *Tendencias mundiales del consumo de quesos y su comercialización*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/131202_reporte_leche_n3.pdf
- AIM. (Diciembre de 2015). *Asociación de Investigadores de Mercado*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Cómo clasificar los grupos socioeconomicos en Chile: <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Presentaci%C3%B3n-final-AIM.pdf>
- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC EMPRESARIAL*, 1.
- BANCO MUNDIAL. (ENERO de 2016). *DATOS BANCO MUNDIAL*. Recuperado el 28 de OCTUBRE de 2016, de POBLACION TOTAL: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. (27 de Junio de 2016). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=71271>
- Canadian Dairy Information Centre. (10 de 12 de 2015). *Global cheese consumption (Kg per capita)*. Recuperado el 02 de Octubre de 2016, de http://www.dairyinfo.gc.ca/index_e.php?s1=dff-fcil&s2=cons&s3=consglo&s4=tc-ft
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (ITC). (Febrero de 2016). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado el 07 de Octubre de 2016, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx
- Claver Cortés, E., & Quer Ramon, D. (2010). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *ICE SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL*, 37-38.

COLANTA. (2016). *COLANTA INSTITUCIONAL*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016

COLOMBIATRADE. (JUNIO de 2016). *TARIFAS POR RUTAS - TRANSPORTE MARITIMO*.

Recuperado el 31 de OCTUBRE de 2016, de

<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>

CONTEXTO GANADERO. (27 de Julio de 2015). *¿Cómo está el consumo de quesos en Colombia?*

Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de <http://contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/como-esta-el-consumo-de-quesos-en-colombia>

Diaz de Santos. (1995). *El diagnostico de la empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos.

DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EL SALVADOR. (2016). *Listado de productos que necesitan*

permisos para la importacion. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de

<http://appm.aduana.gob.sv/sacelectronico/Permisos/MSPAS.pdf>

EL HERALDO. (04 de Abril de 2016). *Sector lacteo, un negocio de \$6 billones anuales*. Recuperado el

29 de Septiembre de 2016, de <http://www.elheraldo.co/economia/sector-lacteo-un-negocio-de-6-billones-anuales-252377>

EUROMONITOR. (Agosto de 2015). *QUESO EN COLOMBIA*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016

FEDEGAN. (2014). *Buenas practicas ganaderas*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2016, de

<http://www.fedegan.org.co/programas/buenas-practicas-ganaderas>

FINANZAS PERSONALES. (Septiembre de 2013). *En Colombia el queso se prefiere en el desayuno*.

Recuperado el 02 de Octubre de 2016, de

<http://www.finanzaspersonales.com.co/reuters/articulo/en-colombia-queso-prefiere-desayuno/43049>

- FRAILE, V. S. (2008). *Canales de distribución alimentarios en Chile*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/60759/Nota+Distribuci%C3%B3n+alimentos+Chile.pdf>
- GRUPO EXITO. (02 de Septiembre de 2013). *Sala de prensa*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de El 49% del queso consumido por los colombianos se vende en almacenes de cadena: <http://www.grupoexit.com.co/es/noticias/ultimas-noticias/25-eventos/853-el-49-del-queso-consumido-por-los-colombianos-se-vende-en-almacenes-de-cadena>
- MACMAP. (Diciembre de 2015). *MARKET ACCES MAP*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de Encontrar aranceles: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=040610&country=152&partner=170&year=2015&source=1|ITC&AVE=1>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. (11 de Agosto de 2015). *Cupos de exportacion de leche y productos lácteos, 2015-2016 Otorgados por México a los bienes originarios de Colombia*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/comercio-negociaciones/Paginas/Cupos-de-Exportacion-de-Leche-y-Productos-Lacteos,-2015-%E2%80%932016-Otorgados-por-Mexico-a-los-bienes-originarios-de-Colombia.aspx>
- MINISTERIO DE SALUD. (8 de Octubre de 2015). *REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de <http://web.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/>

- NIELSEN. (31 de Agosto de 2015). *Chilenos despuntan en el consumo de lacteos*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/Chilenos-despuntan-en-el-consumo-de-lacteos.html>
- NIELSEN. (06 de Junio de 2016). *Habitos de desayuno de los hogares colombianos*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Habitos-de-desayuno-de-los-hogares-colombianos.html>
- Observatorio Santiago. (Diciembre de 2014). *Diagnóstico Comunal Santiago*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.observatoriosantiago.cl/otros-estudios/>
- ODEPA. (2002). *Estudio: "Los supermercados en la distribucion alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional"*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369680162Supermercados.pdf
- ODEPA. (Marzo de 2009). *PERCEPCION DE LOS CONSUMIDORES SOBRE PRODUCTOS HORTIFRUTICOLAS, LACTEOS, CARNES Y PAN*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369754044Estudio_percepcion_de_los_consumidores.pdf
- ODEPA. (Octubre de 2016). *Avance mensual y series de tiempo de productos por planta o region de la industria lactea*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2016, de <http://www.odepa.cl/avance-mensual-y-series-de-tiempo-de-productos-por-planta-o-region-de-la-industria-lactea/>
- OFICINA DE ECONOMIA Y COMERCIAL DE ESPAÑA. (Marzo de 2013). *Nota informativa sobre los canales de distribucion en Chile*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de <http://www.felixcaso.es/wp-content/uploads/2013/03/Los-canales-de-distribuci%C3%B3n-en-Chile.pdf>

- OTERO, M. A. (2008). *INTERNACIONALIZACION Cómo iniciar la expansion de su empresa en el mercado internacional*. La Coruña: NETBIBLO.
- PEREZ, J. (25 de Noviembre de 2015). *Las grandes compañías que se disputan el mercado nacional del queso*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/grandes-empresas-pelean-mercado-quesos-colombia/216507>
- PORTAFOLIO. (10 de Julio de 2015). *Leche en polvo y queso, la apuesta para exportar lacteos*. Recuperado el 08 de Octubre de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/leche-polvo-queso-apuestas-exportar-lacteos-25386>
- PRECIOSMUNDI. (Mayo de 2016). *PRECIOSMUNDI*. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de <http://preciosmundi.com/>
- Rancho los Álamos. (01 de Septiembre de 2016). *Quienes somos*. Obtenido de <http://rancholosalamos.com.co/quienes-somos/>
- RETAILFINANCIERO. (1 de Septiembre de 2014). *CHILENOS AUMENTAN 72% GASTO PER CÁPITA EN QUESOS EN CINCO AÑOS*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2016, de <http://www.retailfinanciero.org/noticiasrss/chilenos-aumentan-72-gasto-per-capita-en-quesos-en-cinco-anos/>
- SCIELO CHILE. (19 de Octubre de 2014). *Characterization of cheese consumers in Santiago Province, Chile*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-16202014000300005
- SECRETARIA DE ECONOMIA MEXICO SIAVI. (Agosto de 2016). *Sistema de Informacion Arancelaria Via Internet*. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de <http://www.sicex->

caaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/4caa80bd19d9258006256b050078593c/003813bbf564afb
e862573020072a4ef?OpenDocument

SERNAC. (DICIEMBRE de 2015). *INFORME DE ESTUDIO*. Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2016, de DETERMINACION DE LA COMPOSICION NUTRICIONAL EN QUESO GOUDA, MANTECOSO, Y CHANCO: <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2015/11/Informe-estudio-de-quesos-del-SERNAC.pdf>

SESMA. (2016). *Sericio de Salud Metropolitano del Ambiente*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2016, de PROCEDIMIENTO PARA LA IMPORTACION DE ALIMENTOS: <http://sesma.gtdinternet.cl/Archivos/Servicios/PROCEDIMIENTO%20PARA%20IMPORTACION%20DE%20ALIMENTOS.pdf>

TRADE MAP. (2016). *Comercio bilateral entre Chile y Colombia Producto:040610*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|152||170||040610||8|1|1|1|2|1|1|1|1

TRADEMAP. (Febrero de 2016). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Chile*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Anexos

Anexo 1 Reglamento sanitario de los Alimentos

ARTÍCULO 234.- Queso es el producto madurado o sin madurar, sólido o semisólido, obtenido coagulando leches, leches descremadas, leches parcialmente descremadas, crema, crema de suero, suero de queso o suero de mantequilla debidamente pasteurizado o una combinación de estas materias, por la acción de cuajo u otros coagulantes apropiados (enzimas específicas o ácidos orgánicos permitidos), y separando parcialmente el suero que se produce como consecuencia de tal coagulación. Queso Artesanal es el queso elaborado, en Plantas Queseras Familiares, con leches producidas exclusivamente en el mismo predio donde se fabrica este alimento y cuya producción diaria no exceda los 500 litros. La producción, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de estos productos deberá ceñirse a lo establecido en el presente reglamento y a las normas técnicas sobre directrices para la elaboración de quesos artesanales aprobadas por resolución del Ministerio de Salud, la que se publicará en el Diario Oficial.

ARTÍCULO 235.- En aquellas localidades donde no rija la exigencia de la Ley N°4869 de pasteurización de la leche, todos los quesos deberán tener un período de maduración previo no menor a 30 días para su comercialización.

ARTÍCULO 236.- Para su elaboración a los quesos se le podrá adicionar: a) cultivos de bacterias productoras de ácido láctico; b) cultivos de hongos o bacterias específicas para quesos de características especiales; c) cuajo u otras enzimas apropiadas para la coagulación; d) cloruro de sodio; e) agua; f) cloruro de calcio; g) nitrato de sodio o potasio: máximo 50 mg/kg de queso; h) caroteno, carotenoides, rojú o anato y riboflavina, solos o mezclados; i) sustancias aromatizantes o saborizantes naturales autorizadas; j) ácido cítrico y/o láctico; k) frutos, semillas y especias

ARTÍCULO 237.- Queso fresco y quesillo son aquellos quesos de elaboración reciente que no han sufrido ninguna transformación ni fermentación, salvo la láctica y son preparados con leches pasteurizadas enteras, parcialmente descremadas o descremadas. Los quesos frescos y quesillos deberán ser enfriados a una temperatura no superior a 5° C inmediatamente después de su elaboración y mantenerse a esta temperatura hasta su expendio. El producto final no podrá contener nitratos ni nitritos. Si el proceso tecnológico propio de la elaboración de este tipo de quesos se requiere de la adición de gelatinas, se aceptará como máximo un 0,3% del producto final. Se prohíbe el fraccionamiento de queso fresco y quesillo en los locales de expendio.

ARTÍCULO 238.- Queso maduro es el producto que requiere de un período de maduración a temperatura y en condiciones tales que se produzcan los cambios bioquímicos y físicos necesarios para obtener las características organolépticas que tipifican los quesos.

ARTÍCULO 239.- Queso fundido procesado untable o cortable es el producto obtenido por molienda, mezclado, fundición y emulsificación con la ayuda de calor y agentes emulsificantes de una o más variedades de queso aptos para el consumo, con o sin la adición de sólidos lácteos y otros productos alimenticios, tales como crema, mantequilla, grasa de mantequilla, cloruro de sodio y especias. A los quesos fundidos procesados untables o cortables se les podrá adicionar aditivos alimentarios autorizados en el presente reglamento. La dosis máxima de los emulsionantes en el producto final será de 40 g/kg, solos o mezclados, pero sin que los compuestos de fósforo agregados excedan de 9 g/kg calculados como fósforo.

ARTÍCULO 240.- Los quesos podrán indicar además de los requisitos generales establecidos en este reglamento para la rotulación, el contenido mínimo de materia grasa en el extracto seco.

ARTÍCULO 241.- Cuando para la fabricación del producto se emplee leche que no sea la de vaca deberá indicarse la especie de donde procede la leche, así mismo cuando se empleen mezclas de leches. Sólo se podrá rotular como queso los productos que cumplan con el artículo 234 de este reglamento.

ARTÍCULO 242.- Todo local de venta, que lamine quesos con antelación al expendio, deberá contar con un área adecuada para dicho propósito, la cual deberá cumplir con todo lo establecido en el Título I del presente reglamento. El producto laminado, deberá manipularse respetando todas las normas de higiene, procurando que su manipulación y exposición a condiciones ambientales desfavorables, sea mínima.

Anexo 2 Normas de rotulación y etiquetado

Los alimentos importados deberán cumplir con todas las demás normas de etiquetado vigentes en aquello no expresamente regulado en este literal. La autorización de internación y consumo se efectuará partida por partida, quedando, por lo tanto, sujetos a todos los controles que la Autoridad Sanitaria deba realizar conforme a lo dispuesto en el presente reglamento;

El alimento y/o materia prima para consumo humano, modificados por medio de eventos biotecnológicos, que presenten características nutricionales distintas a las del alimento y/o materia prima convencional, deberá hacer mención de ellas en el rótulo, de acuerdo a lo establecido en los artículos 113 y 115 al 120 de este reglamento.

- Artículo 108.- Además los productos importados deberán cumplir con todas las disposiciones de rotulación estipuladas en el presente Reglamento. Cualquier información especificada en este Reglamento y que no haya sido considerada en la rotulación original, que no esté en castellano o no esté indicada de acuerdo a lo establecido en este Reglamento, se deberá colocar en una etiqueta adherida permanentemente al envase, de un tamaño y ubicación adecuados.

- Artículo 109: La información en el rótulo deberá estar en idioma castellano, pudiendo repetirse eventualmente en otro idioma. Los datos deberán señalarse con caracteres visibles, indelebles y fáciles de leer en circunstancias normales de compra y uso. No se permitirá sobreimpresión o cualquier modificación de la información contenida en el rótulo original, salvo autorización por escrito de la autoridad sanitaria, con las siguientes excepciones:

- Los productos importados cuya rotulación esté en otro idioma o no cumpla con las exigencias del presente reglamento en lo que a rotulación se refiere;
- Los productos que utilicen la sobreimpresión o modificación de la información en el rótulo en conformidad a las disposiciones del artículo 120 bis del presente reglamento, incluyendo el ajuste de la información nutricional que debe declararse o eliminando información incompatible con dicho descriptor, cuando corresponda.

- Artículo 110.- La rotulación y publicidad de cualquier tipo no deberá contener palabras, ilustraciones y/u otras representaciones gráficas que puedan inducir a equívocos, engaños o falsedades, o que de alguna forma sean susceptibles de crear una impresión errónea respecto a la naturaleza, composición o calidad del producto. Asimismo, no deberán sugerirse ni indicarse efectos terapéuticos, curativos ni posologías. En aquellos alimentos o productos alimenticios que contengan saborizantes/aromatizantes (saborizante/aromatizante natural, saborizante/aromatizante idéntico a natural y/o saborizante/aromatizante artificial), se admitirá la representación gráfica del alimento o sustancia cuyo sabor caracteriza al producto, aunque éste no lo contenga, debiendo acompañar el nombre del alimento con las expresiones: "Sabor a ..." o "Sabor ..." llenando el espacio en blanco con el nombre del sabor o sabores caracterizantes, con letras en idéntico color, realce y visibilidad.

Para destacar la ausencia de nutrientes, factores alimentarios o ingredientes, natural o normalmente ausentes en un alimento, deberá hacerse en términos genéricos y no como una característica exclusiva del alimento que lo declara.

- Artículo 110 bis: Tratándose de cualquier alimento o producto alimenticio que, en su composición nutricional, contenga energía, sodio, azúcares o grasa saturada en cantidades superiores a las

establecidas en la Tabla N°1 del artículo 120 bis de este reglamento, no se podrá realizar publicidad dirigida a menores de 14 años, cualquiera sea el lugar donde ésta se realice.

Para estos efectos, se podrá considerar que la publicidad está dirigida a este grupo etario si emplea, entre otros elementos, personajes y figuras infantiles, animaciones, dibujos animados, juguetes, música infantil, si contempla la presencia de personas o animales que atraigan el interés de menores de 14 años, o si contiene declaraciones o argumentos fantásticos acerca del producto o sus efectos, voces infantiles, lenguaje o expresiones propias de niños, o situaciones que representen su vida cotidiana, como son la escuela, el recreo o los juegos infantiles. Esta calificación deberá ser fundada.

De igual manera, en la publicidad de estos alimentos no se podrán utilizar aplicaciones interactivas, juegos, concursos u otros elementos similares, dirigidos a menores de 14 años.

Del mismo modo, también se entiende que la publicidad de tales alimentos o productos alimenticios está dirigida a menores de 14 años, cuando se realiza en programas o sitios web dirigidos a ese público objetivo; o cuando estos programas o sitios web capten una audiencia de menores de 14 años, mayor al 20%. Tampoco podrán publicitarse dichos alimentos o productos alimenticios en espacios publicitarios durante, entre o inmediatamente antes o después de la difusión de dichos programas o sitios web.

Los alimentos o productos alimenticios que, en su composición nutricional, contengan energía, sodio, azúcares o grasa saturada en cantidades superiores a las establecidas en la Tabla N°1 del artículo 120 bis de este reglamento, no podrán ofrecerse o entregarse gratuitamente a los menores de 14 años, ni utilizar ganchos comerciales dirigidos a éstos, no relacionados con la promoción propia del producto, tales como: juguetes, accesorios, adhesivos, incentivos u otros similares.

Estos alimentos o productos alimenticios no se podrán expender, comercializar, promocionar ni publicitar dentro de los establecimientos de educación parvularia, básica o media.

La publicidad de estos alimentos que se efectúe por medios de comunicación masivos, deberá llevar un mensaje que promueva hábitos de vida saludable, cuyas características serán determinadas por decreto supremo del Ministerio de Salud dictado "por orden del Presidente de la República".

Se exceptuarán de las disposiciones de este artículo, los alimentos o las mezclas de éstos, a los que no se les haya añadido azúcares, miel, jarabes, sodio o grasas saturadas.

- Artículo 111.- La información debe colocarse en el envase de manera que no se separe del mismo. Cuando el envase esté cubierto por una envoltura no transparente, en ésta deberá figurar toda la información necesaria.

- Artículo 112.- Cuando en el etiquetado de un alimento se destaque la presencia o el contenido de uno o más ingredientes caracterizantes, o cuando la descripción del alimento produzca el mismo efecto, deberá declararse el porcentaje de él o los ingredientes masa/masa, en el producto final. Se excluyen de la aplicación de este artículo, aquellos ingredientes que son objeto de condiciones o criterios específicos de rotulación, en otros artículos del presente Reglamento o en sus resoluciones complementarias.

- Artículo 113.- En el etiquetado nutricional se podrá facultativamente, incorporar información nutricional complementaria y cuando corresponda, deberán rotular junto al nombre principal del alimento o formando parte del mismo o junto a la información nutricional, en caracteres destacados, el descriptor nutricional correspondiente de acuerdo a lo establecido en el artículo 120 de este reglamento.

- Artículo 114.- Todos los alimentos que en su rotulación o publicidad declaren propiedades saludables o, cuando su descripción produzca el mismo efecto, quedarán afectos a la declaración de nutrientes tal como lo establece el presente reglamento. Las declaraciones de propiedades saludables deberán ser científicamente reconocidas o consensuadas internacionalmente y deberán estar enmarcadas

dentro de las normas técnicas sobre directrices nutricionales aprobadas por resolución del Ministerio de Salud, la que se publicará en el Diario Oficial.

Tanto la declaración de propiedades saludables como la declaración de propiedades nutricionales de un alimento o cuando su descripción produzca ese mismo efecto, en su rotulación y/o publicidad, no podrán hacer asociaciones falsas, inducir el consumo innecesario de un alimento ni otorgar sensación de protección respecto de una enfermedad o condición de deterioro de la salud.

Será responsabilidad del fabricante, importador y/o envasador final, que toda la información en el rótulo sea fidedigna y dé cumplimiento a lo establecido en el presente reglamento.

- Artículo 115.- Todos los alimentos envasados listos para su entrega al consumidor final deberán obligatoriamente incorporar en su rotulación la siguiente información nutricional: Valor energético o energía expresado en calorías (unidad de expresión kcal), las cantidades de proteínas, grasas totales, hidratos de carbono disponibles o carbohidratos disponibles y azúcares totales, en gramos (unidad de expresión g) y el sodio en miligramos (unidad de expresión mg) En aquellos productos cuyo contenido total de grasa sea igual o mayor a 3 gramos por porción de consumo habitual, deberán declararse además de la grasa total, las cantidades de ácidos grasos saturados, monoinsaturados, poliinsaturados y ácidos grasos trans, en gramos y el colesterol en miligramos. En el caso de aquellos alimentos que contengan una cantidad igual o menor a 0,5 gramos de ácidos grasos trans por porción de consumo habitual, se aceptará como alternativa la declaración que el alimento no contiene más de 0,5 gramos de ácidos grasos trans por porción. En el caso de aquellos alimentos que contengan una cantidad igual o menor a 35 miligramos de sodio por porción de consumo habitual, se aceptará como alternativa la declaración que el alimento no contiene más de 35 miligramos de sodio por porción. En el caso de aquellos alimentos que contengan una cantidad igual o menor a 0,5 gramos de azúcares por porción de consumo habitual, se aceptará como alternativa la declaración que el alimento no contiene más de 0,5 gramos de azúcares por porción; La cantidad de cualquier otro nutriente o factor alimentario, como fibra dietética y colesterol, acerca del que

se haga una declaración de propiedades nutricionales y/o saludables. Todos estos valores deben expresarse por 100 g o 100 ml y por porción de consumo habitual del alimento. Deberá señalarse el número de porciones que contiene el envase y el tamaño de la porción en gramos o mililitros y en medidas caseras.

Los valores que figuren en la declaración de nutrientes deberán ser valores medios ponderados derivados de datos específicamente obtenidos de análisis de alimentos realizados en laboratorios o de tablas de composición de alimentos debidamente reconocidas por organismos nacionales o internacionales, que sean representativos del alimento sujeto a la declaración.

Los límites de tolerancia para los valores de los nutrientes declarados en el rótulo, serán los siguientes:

Para aquellos alimentos que en su rotulación declaren mensajes nutricionales o saludables y para aquellos que utilicen descriptores nutricionales, con excepción de aquellos que rotulen el descriptor del artículo 120 bis del presente reglamento, los límites de tolerancia para el valor declarado del nutriente en cuestión, serán los siguientes: cuando los nutrientes y factores alimentarios sean expresados como proteínas, vitaminas, minerales, fibra dietaria y/o grasas monoinsaturadas y poliinsaturadas, deberán estar presentes en una cantidad mayor o igual al valor declarado en el rótulo; cuando los nutrientes y factores alimentarios sean expresados como energía, hidratos de carbono, azúcares, grasa total, colesterol, grasa saturada, grasa trans y/o sodio, deberán estar presentes en una cantidad menor o igual al valor declarado en el rótulo. La tolerancia anteriormente descrita, aplicará también para los descriptores nutricionales referidos en el artículo 120 bis del presente reglamento; Para aquellos alimentos que en su rotulación no destaquen mensajes nutricionales o saludables, ni utilicen descriptores nutricionales, los límites de tolerancia para el etiquetado nutricional serán los siguientes:

Cuando los nutrientes y factores alimentarios sean expresados como proteínas, vitaminas, minerales, fibra dietaria y/o grasas monoinsaturadas y poliinsaturadas, deberán estar presentes en una cantidad mayor o igual al 80% del valor declarado en el rótulo;

Cuando los nutrientes y factores alimentarios sean expresados como energía, hidratos de carbono, azúcares, grasa total, colesterol grasa saturada, grasa trans y/o sodio, podrán exceder sólo hasta un 20% del valor declarado en el rótulo.

- Artículo 120.- Para destacar las cualidades de cualquier tipo de alimento o producto alimenticio en cuanto a contenido energético (energía o calorías), grasa total, grasa saturada, grasa trans, colesterol, azúcar, azúcares, sodio, vitaminas, minerales, proteínas, ácido docosahexaenoico (DHA), ácido eicosapentaenoico (EPA), otros nutrientes y fibra dietética, sólo se permitirá el uso de los descriptores que se indican en el presente Reglamento.

El uso de un descriptor deberá ser seguido del nombre del respectivo nutriente, factor alimentario o de la palabra calorías o energía, según corresponda.

Se permite el uso de palabras en otro idioma o palabras de fantasía, que se asocien inequívocamente con características nutricionales, tales como light, diet, high, lite, low, delgadísimo, flakin y soft, entre otras, siempre que cumplan con los parámetros de alguno de los descriptores autorizados en el presente Reglamento.

Cuando se usen palabras en otro idioma o palabras de fantasía asociadas con alguna característica nutricional, la superficie ocupada por el descriptor en la rotulación, deberá corresponder como mínimo al 33% de la superficie ocupada por la palabra en otro idioma o de fantasía de mayor tamaño y deberá ubicarse, al menos una vez, en la cara principal del envase, junto a la palabra en otro idioma o palabra de fantasía. Si la relación de superficie es mayor o igual a 50%, entonces el descriptor podrá ubicarse en cualquier cara.

A los efectos de aplicación de este artículo, para el cálculo de los respectivos porcentajes, deberá considerarse como superficie de referencia, la palabra en otro idioma y/o palabra de fantasía, de mayor tamaño, y deberá mantenerse siempre la condición de legibilidad de todos los descriptores presentes en el etiquetado del producto.

El descriptor reducido y sus sinónimos, no podrán usarse si el alimento cumple el requisito para ser descrito como bajo aporte. El descriptor bajo aporte no podrá utilizarse para destacar el contenido de azúcar o azúcares de un alimento.

En la declaración de propiedades nutricionales de los alimentos no se podrán usar dos descriptores simultáneamente para describir una misma propiedad.

Los descriptores: libre, bajo aporte, reducido y liviano en colesterol sólo podrán aplicarse a alimentos que sean libres de grasa trans (máximo 0,2 g de ácidos grasos trans por porción de consumo habitual) y que contengan por porción de consumo habitual máximo 2 g de grasa saturada.